



# **RAPPORT ANNUEL**

# 2016

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>3</b>	<b>LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE AU CHR LIÈGE</b>
<b>4</b>	INTRODUCTION
<b>5</b>	NOS PRIX ET RÉCOMPENSES
<b>6</b>	NOUVELLES MÉDICALES
<b>7</b>	LE PATIENT, NOTRE PRIORITÉ
<b>9</b>	EN MARCHÉ VERS TOUJOURS PLUS D'EFFICIENCE
<b>11</b>	BIEN-ÊTRE AU CHR
<b>12</b>	COMMUNICATION ET NOUVELLES TECHNOLOGIES
<b>15</b>	ACHATS MÉDICAUX ET INVESTISSEMENTS
<b>16</b>	2016 EN QUELQUES ÉVÉNEMENTS CLÉS
<b>17</b>	<b>MOVE TOGETHER AVANCÉES DU PLAN STRATÉGIQUE</b>
<b>18</b>	INTRODUCTION
<b>19</b>	STAR
<b>21</b>	SYNAPSE
<b>22</b>	R@MA
<b>24</b>	WIN <sup>3</sup>
<b>26</b>	PHŒNIX
<b>28</b>	FLOW
<b>30</b>	ARCHI'MADE
<b>32</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES</b>
<b>33</b>	INTRODUCTION
<b>35</b>	PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION
<b>38</b>	POLITIQUE

---



# 1

---

**2016**  
**LES TEMPS**  
**FORTS**  
DE L'ANNÉE  
AU CHR  
LIÈGE

# INTRODUCTION

L'année 2016 a été marquée au CHR Liège par le renouvellement de l'intercommunale pour trente ans, ainsi que par un changement d'image à travers la création d'un nouveau logo et l'octroi d'un nouveau nom : CHR Liège.

En outre, la dynamique du plan stratégique 2014-2019 et la création des 7 axes fondamentaux ont permis l'émergence et l'accomplissement de nombreux projets majeurs.



## 1. LE RENOUVELLEMENT DE L'INTERCOMMUNALE

Créée en 1989, notre association intercommunale arrivait au terme de ses trente premières années durant lesquelles elle a développé des pôles d'excellence dans tous les domaines cliniques et a rempli efficacement sa mission de service public en garantissant à chacun l'accessibilité des soins.

Désormais, le plan stratégique «Move Together» dessine les contours d'un nouvel hôpital voulant offrir des soins à la pointe de la technologie, dans un environnement moderne et convivial pour les patients, ses agents et ses médecins. Il implique des décisions et des investissements importants qui engagent l'institution au-delà de l'horizon 2019.

C'est la raison pour laquelle le Conseil d'Administration a proposé à l'Assemblée générale de reconduire l'intercommunale, pour un nouveau terme de trente ans. Cette Assemblée générale extraordinaire s'est tenue le 17 juin 2016 et marque un nouveau pas important pour l'avenir de notre hôpital public.

## 2. UN NOUVEAU LOGO, UNE NOUVELLE IMAGE, UN NOUVEAU NOM

Le renouvellement de l'intercommunale du CHR Liège pour trente ans et l'évolution de notre hôpital ont été mis en évidence par la création d'un nouveau logo et d'un nouveau nom : CHR Liège, présentés au personnel lors de l'Afterwork du 22 septembre, et à la presse et au public lors du cocktail de rentrée du 23 septembre.

Ce nouveau logo véhicule différents messages :

- Le slogan «votre santé, notre métier» appuie notre vocation première, d'assurer des soins de qualité, efficaces et efficaces. La combinaison «votre-notre» renforce par ailleurs le lien fort entre les patients et le personnel, garant de cette qualité des soins.
- Les tons bleus et verts, qui représentent le domaine de la santé, symbolisent le perfectionnement, la fraîcheur, l'apaisement et le réconfort, également marqués par les arrondis du logo. Ces couleurs sont également déclinées dans le nouveau hall d'entrée du site Citadelle.
- La mention de nos trois sites principaux, Citadelle, Château Rouge et Sainte-Rosalie, souligne notre volonté de déployer tous ensemble nos compétences, au plus près des patients.
- Enfin, l'ajout de «Liège» au cœur de notre nouveau logo ancre la présence du CHR dans son quartier, sa ville et sa région et rappelle notre volonté de travailler en réseau avec d'autres hôpitaux, services et associations, pour favoriser une politique de soins au bénéfice des patients.



Présentation du nouveau logo lors de la fête du personnel

# NOS PRIX ET RÉCOMPENSES

**Le CHR Liège a engrangé plusieurs prix, distinctions et récompenses au cours de l'année 2016.**

## 1. PRIX DU CONSEIL SUPÉRIEUR POUR LA PRÉVENTION ET LA PROTECTION AU TRAVAIL POUR LA CELLULE H

La cellule «H», chargée du reclassement et de l'adaptation des postes de travail d'agents handicapés reconnus par l'AViQ, est lauréate du Prix du Conseil Supérieur pour la Prévention et la Protection au Travail 2015. Un prix de 1.750 euros a été remis au CHR Liège par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

## 2. «LA CHAMBRE DES ERREURS» RÉCOMPENSÉE PAR BBEST

Outil ludique de sensibilisation et d'information sur la prévention des erreurs dans les trajets de soins, «La Chambre des erreurs» a été récompensée par BBEST, une organisation sans but lucratif qui a pour mission de promouvoir l'excellence sur le territoire belge. Le CHR a remporté le premier prix du concours adressé aux hôpitaux aigus de la francophonie.

## 3. LE PROJET CITADELLE AU PLURIEL MIS À L'HONNEUR PAR RID

À travers le projet Citadelle au Pluriel, le CHR tend à véhiculer des valeurs de solidarité et de respect. À l'occasion des Rencontres Internationales de la Diversité (RID), qui ont eu lieu à La Rochelle, notre institution a reçu le prix «S'adapter à la diversité des publics».

## 4. PRIX DE L'INNOVATION POUR LE PROJET CITAGO

Le CHR s'est également distingué lors du séminaire Patient Numérique 2016, en remportant le prestigieux Prix de l'Innovation qui récompense le meilleur projet d'innovation technologique ou d'innovation d'usage dans le secteur des soins de santé. Le CHR a été primé pour la mise sur pied de la version démo de sa plateforme d'applications «Citago».

## 5. 92 % DE SATISFACTION AU MIC

Le CHR Liège s'est vu décerner un diplôme pour les remarquables résultats obtenus en termes de satisfaction des patientes au sein de son Unité de Grossesse à Haut Risque (MIC).

Les patientes interrogées ont notamment mis en avant l'humanité des équipes (courtoisie, délicatesse, discrétion, écoute), la qualité des soins, l'accompagnement émotionnel et psychologique et le trajet patient. Une belle reconnaissance pour cette unité qui obtient une note moyenne de 92 %.

## 6. LE BWGHF RÉCOMPENSÉ PAR LA HEART FAILURE ASSOCIATION

Le Groupe de Travail belge sur l'Insuffisance Cardiaque (Belgian Working Group on Heart Failure) a été récompensé par la Heart Failure Association pour sa participation aux Journées Européennes de l'Insuffisance Cardiaque organisées en mai 2016.

Ces journées, qui se sont déroulées dans 22 hôpitaux belges, répondent à une initiative de la Société Européenne de Cardiologie et sont organisées en Belgique depuis six ans par le BWGHF, dont le président actuel est le Dr Pierre Troisfontaines. Le BWGHF avait, en outre, organisé une table ronde au parlement fédéral pour sensibiliser le monde politique à l'insuffisance cardiaque. Table ronde organisée avec l'association de patients «Mon Cœur entre parenthèses».



# NOUVELLES MÉDICALES

## 1. ACCRÉDITATION INTERNATIONALE DU CHR COMME TRAUMA CENTER DE NIVEAU 1

Le CHR a investi dans la mise en œuvre d'un Trauma Center, désormais intégré dans un réseau eurégional en tant que centre de niveau 1.



Trauma Center

## 2. HÉMATOLOGIE CLINIQUE

Le service d'hématologie du CHR a fusionné avec celui du CHU pour former un service unique d'hématologie clinique sous la direction d'un seul chef de service.

## 3. REVUES DE MORBI-MORTALITÉ (RMM)

Le CHR a mis sur pied les revues de morbi-mortalité (RMM) : il s'agit d'une analyse collective, rétrospective et systématique de cas cliniques marqués par la survenue d'un décès, d'une complication ou d'un événement ayant mis en danger le patient ; elle a pour objet la mise en commun et le suivi des mesures pour améliorer la prise en charge et la sécurité des patients. Ces RMM ont été implémentées en 2016 dans les services de pédiatrie et de soins intensifs.

## 4. PROJETS PILOTES DU SPF

Le CHR a participé, en 2016, à ces 2 projets pilotes du SPF :

- «Durée de séjour réduite en maternité»
- «Maladies chroniques : RELIAN (réseau liégeois intégré pour une autonomie nouvelle)»

## 5. REALISM

Le CHR est partie prenante dans le réseau de soins psychiatriques pour enfants et adolescents «Realism».

## 6. ONE-DAY DIABÈTE

2016 a vu l'ouverture du one day diabète permettant la prise en charge ambulatoire des patients diabétiques.



One-day diabète



One-day diabète

# LE PATIENT, NOTRE PRIORITÉ



## 1. MOVE N'CARE

Le pôle soins a élaboré son plan stratégique, intitulé «Move n'Care». Il décrit la vision du pôle pour les prochaines années, et le place comme partenaire porteur d'innovations au sein de l'institution :

- centré sur le patient
- efficient et intégré au sein de son organisation
- engagé dans les réseaux de soins pour la santé des citoyens
- fédérateur de talents et de compétences
- promoteur de nouveaux métiers
- bienveillant envers ses collaborateurs.



**D. Putzeys,**  
Directeur du pôle Soins

**Il repose sur 4 axes fondamentaux :**

1. La réforme des processus organisationnels, l'adéquation des ressources à l'activité et aux compétences, le développement d'outils d'aide à la décision et la création de nouvelles fonctions infirmières
2. Le renforcement de la qualité et de la sécurité des soins et le développement d'indicateurs de performance des processus organisationnels
3. L'engagement dans l'excellence opérationnelle afin de permettre aux équipes de s'approprier les processus de réorganisation du travail, de limiter les tâches à faible valeur ajoutée, en vue d'une amélioration du service au patient
4. Le développement de nouveaux canaux de communication au sein du pôle et entre le pôle soins et les secteurs.

## 2. LE TRAJET DU PATIENT

Plusieurs agents de convivialité ont été déployés : ils guident et informent les patients dès leur arrivée dans le hall d'accueil du site Citadelle.

Les consultations du samedi en dentisterie, IRM et médecine physique ont été soutenues par la mise en place d'un guichet d'inscriptions et de rendez-vous.

Afin d'améliorer l'accompagnement du patient, les services de rendez-vous et d'inscriptions sont décentralisés progressivement, au plus près des polycliniques.



**Guichets des prises de rendez-vous et inscriptions en polycliniques**

### 3. LE COMITÉ PATIENT

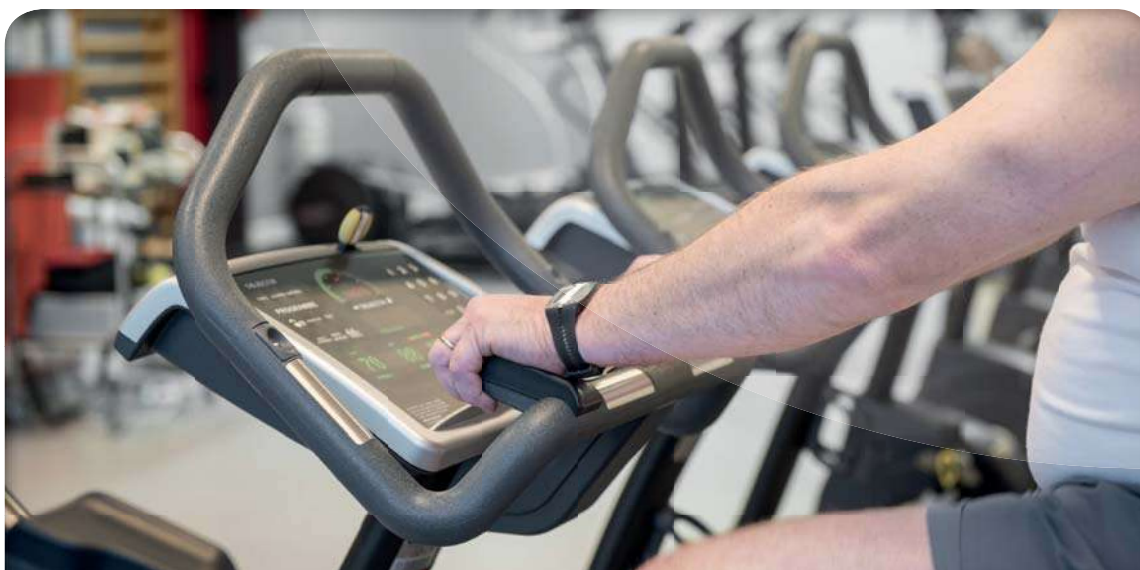
Le Comité de Patients du CHR et la démarche de patient partenaire ont été présentés au congrès CIPIQ-S (Collaboration Internationale des Praticiens et Intervenants en Qualité-Santé) ainsi qu'au SIDIEF (Secrétariat International des Infirmières et Infirmiers de l'Espace Francophone) et au FNRS (Fonds National de la Recherche Scientifique).

Un groupe de travail «empowerment du patient» a été créé afin d'améliorer la sécurité du patient dans sa prise en charge médicamenteuse.

### 4. NOUVEAUX LOCAUX POUR LE CENTRE DE REVALIDATION CARDIAQUE

Le centre de revalidation cardiaque a déménagé dans de nouveaux locaux. Près de trois fois plus grand, le nouveau centre bénéficie d'un accès direct vers une terrasse extérieure. Il est doté de vestiaires et de sanitaires spacieux, d'un système informatique en réseau et d'un système d'alarme médicale pour assurer la sécurité des patients.

Dr Etienne Hoffer, chef du service de Cardiologie : «Ce cadre architectural optimal, équipé d'un matériel de grande qualité, va permettre d'accroître l'offre d'une revalidation cardiaque de pointe, en partenariat avec le service de Médecine physique».



Centre de revalidation cardiaque

### 5. COORDINATION DES SÉJOURS EN ONCOLOGIE

Une équipe de 6 infirmiers coordinateurs des séjours en oncologie (CSO) a été constituée. Ses objectifs :

- Optimiser le trajet de soins du patient oncologique dès l'annonce du diagnostic
- Réduire la durée d'hospitalisation et limiter les réadmissions
- Renforcer l'humanisation des soins

### 6. CRÉATION DU COMITÉ DE PARENTS NEORIZON

Ce nouveau comité a participé activement aux réflexions menées sur l'implication des parents dans les soins de leur nouveau-né, l'architecture et l'organisation du service de néonatalogie.

# EN MARCHÉ VERS TOUJOURS PLUS D'EFFICIENCE

## 1. STAFFPLANNER

Déjà effectif pour une partie du pôle soins et de divers services administratifs et techniques, l'outil de gestion informatisée des horaires «Staffplanner» a été déployé dans l'ensemble de l'institution fin 2016.

Marie-Anne Lepinois, chef du service du personnel : «L'utilisation d'un même outil pour chaque équipe et sur tous les sites, géré par un planificateur, permet de simplifier et uniformiser le processus de création et de gestion des horaires de travail».

Willy Pawlisch, chef de projet informatique : «Avec Staffplanner, la communication entre les données administratives du logiciel de paie et celui de la gestion des horaires est automatisée».

David Lelouchay, Conseiller à la Direction du Pôle Soins : «Via l'intranet ou le portail web du CHR Liège, l'agent peut visualiser son décompte détaillé des prestations et connaître son solde de congés en temps réel».

## 2. CRÉATION D'UNE CELLULE FINANCEMENT ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La cellule financement et orientations stratégiques dépend du pôle «Veille stratégique, qualité et suivi de projets» dirigé, depuis janvier 2016, par Fabienne De Zorzi.

Les missions de la cellule financement et orientations stratégiques s'articulent autour de 3 volets :

### • Le volet financement

Assurer le suivi du financement hospitalier au sens large, être l'interlocuteur privilégié du SPF Santé publique dans le cadre des dossiers de financement, valider le BMF (Budget des Moyens Financiers) et chercher les créneaux permettant d'optimiser les ressources de l'hôpital constituent ce premier volet.

### • Le volet veille stratégique

Les missions du volet veille stratégique consistent à s'informer des changements attendus/annoncés/supposés ayant des impacts potentiels sur le secteur hospitalier, à en faire une analyse critique et à en informer le gestionnaire.

### • Le volet projets stratégiques

L'un des rôles de la direction stratégie et développement est d'assurer la coordination et la supervision du portefeuille des projets stratégiques. Ces missions sont confiées à un PMO, Frédéric Dhondt.

La cellule qualité a été transférée de la direction générale à la direction stratégie en 2016.



F. Dhondt, PMO

## 3. ADOPTION DU STANDARD EUROPÉEN «2222» POUR LES URGENCES INTERNES

Le CHR Liège a adopté, depuis le 1er décembre 2016, le numéro interne «2222» pour la prise en charge des urgences vitales intra-hospitalières, répondant ainsi à une recommandation européenne.

Le numéro «2222» est actuellement déjà utilisé en Turquie, Irlande, Angleterre, Pays de Galles, Ecosse et Danemark. Récemment, les sociétés européennes d'anesthésie ont également demandé aux hôpitaux européens d'utiliser ce même numéro.



#### 4. ENTRETIEN MÉNAGER, UN MÉTIER EN ÉVOLUTION

Nous avons décidé de faire appel à une firme extérieure, GlobalNet, pour améliorer nos outils et nos méthodes de travail. Il est important que chaque agent travaille sur une base commune, qui doit pouvoir s'adapter aux particularités de chaque zone ou secteur. Pour le bloc accouchement, par exemple, où des agents de propreté travaillent 24 h sur 24, 7 jours sur 7, des machines à vapeur sont utilisées en plus des produits et équipements classiques.

Pour faciliter et améliorer le travail de chacun, un guide a été distribué et des formations continues sont organisées. Depuis mars 2016, l'imprégnation des produits de nettoyage sur les textiles ne se fait plus à la buanderie, mais directement sur les chariots. Cela permet aux agents de doser correctement les produits en fonction des surfaces à nettoyer et du degré de saleté.

#### 5. RESTRUCTURATION DES UNITÉS D'HOSPITALISATION ET REDÉFINITION DU MODÈLE ORGANISATIONNEL

Le département de chirurgie a subi une profonde réorganisation, avec notamment la mise en place d'une unité de très court séjour (maximum une nuit) et le passage en «one-day».

#### 6. CAMPAGNE QUALITÉ ET HYGIÈNE HOSPITALIÈRE

Les cellules Hygiène Hospitalière et Qualité ont travaillé à la mise en place d'une campagne afin de rappeler au personnel les règles d'usage concernant la tenue professionnelle.

### LA TENUE PROFESSIONNELLE, L'HYGIÈNE, LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ COMMENCENT ICI

- ✓ Cheveux courts ou attachés
- ✓ L'uniforme de base doit être porté uniquement à l'intérieur de l'hôpital (bâtiment)
- ✓ Mains et bras sans bijoux, y compris les alliances  
Ongles courts, sans vernis ni faux ongles

ICI, NOUS SOMMES DES PROS!

...ET TOUJOURS AU TOP!

- ✓ Absence de vêtements à manches longues sous la tenue de travail ou de gilet durant les soins
- ✓ Les poches ne doivent contenir que les objets indispensables aux soins  
Ex : absence de gsm personnel
- ✓ La tenue spécifique aux secteurs à environnement maîtrisé ne doit être portée qu'à l'intérieur de ceux-ci

CITADELLE CHATEAU ROUGE SAINTE ROSALIE

UNION SANTÉ, UNION MÉTIER

#### 7. ONBOARDING ET WELCOME PACK

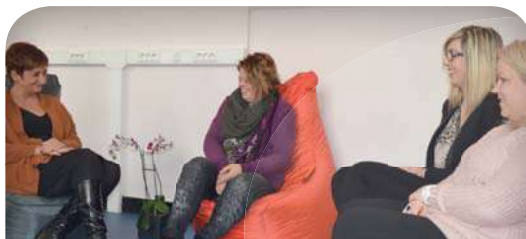
La cellule recrutement, sélection et gestion de carrière, en collaboration avec le service du personnel, a travaillé à l'amélioration de l'accueil et l'intégration au CHR Liège. Depuis le mois de juin, chaque nouvel agent est invité à une séance d'information au plus tard le premier jour de son entrée en fonction. Il y est sensibilisé aux valeurs de notre institution ainsi qu'à notre plan stratégique. Cette séance permet également de répondre à ses premières interrogations. Un welcome pack lui est remis.

# BIEN-ÊTRE AU CHR

L'année 2016 a vu l'émergence d'une multitude d'activités afin de participer au bien-être de ses agents et médecins : mise en place de séances de sophrologie données sur le temps de midi, local de ressourcement, location de vélos, cours de danse, mid-infos, cours de yoga samara, ...



Cours de yoga samara



Local de ressourcement



Location de vélos



Cours de yoga samara

# COMMUNICATION ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

## 1. LE WIFI, POUR TOUS, TOUT LE TEMPS, PARTOUT !

Depuis le 15 février 2016, le CHR Liège s'est équipé d'un nouveau réseau WIFI. Différents réseaux permettent de surfer sur internet partout dans l'hôpital :

- Cita\_Free : ouvert à tous.
- Cita\_Naute : réservé aux administrateurs, au personnel disposant d'un accès informatique, aux médecins, ...
- Cita\_Guest : réservé aux fournisseurs/partenaires.

## 2. CITAMAG, UN MAGAZINE POUR LES PATIENTS ET VISITEURS

Le premier numéro du CITAMAG, magazine à destination des patients et visiteurs, a été lancé le 20 juin 2016. Ce trimestriel est disponible gratuitement dans toutes les salles d'attente, dans le hall d'accueil et dans le mess. À travers ses différentes rubriques (dossier, focus, junior, en coulisse, témoignage, ...), ce nouveau magazine a pour ambition de faire connaître au grand public le large panel des activités de l'hôpital, mais aussi d'informer les patients et leurs proches sur des thématiques santé. Il est également disponible en version webzine sur le site [chrcitadelle.be](http://chrcitadelle.be).





### 3. PLATEFORME D'INFORMATION ET DE FORMATION POUR LES MÉDECINS GÉNÉRALISTES

La plateforme d'information et de formation Citadoc.be, à l'attention du corps médical, a été lancée en novembre 2016. Les médecins peuvent y retrouver de nombreux articles mais aussi les actualités du CHR, les versions webzines du Citadoc traditionnel et un agenda des événements et colloques organisés par notre hôpital ou dont nous sommes partenaires.

Sur la page d'accueil de la plateforme Citadoc, les médecins sont invités à s'inscrire à la newsletter du CHR dédiée aux professionnels de la santé. Cette newsletter est envoyée une fois par mois aux abonnés.

Grâce à Citadoc.be, la plupart des congrès médicaux organisés par le CHR Liège sont désormais accessibles en ligne et accrédités suivant une procédure spécifique pendant un laps de temps donné.

La plateforme est accessible via l'URL <https://citadoc.chrcitadelle.be>, ou depuis l'espace MyCHR Pro (onglet Citadoc en haut à droite).

### 4. LE PLAN DE RÉNOVATION DU SYSTÈME D'INFORMATION : MOVE N'TIC

Une étude approfondie des fonctions de l'hôpital a été réalisée en concertation avec les métiers. Cette étude a permis la réalisation de la carte fonctionnelle de notre hôpital, soit 350 fonctions.



Le portefeuille applicatif a été ensuite associé à ces fonctions, permettant ainsi de générer l'inventaire des fonctions à couvrir et des fonctionnalités applicatives à rénover. Cet inventaire a été complété par la liste des innovations prioritaires à mettre en œuvre.

C'est donc sur cette base que le plan Move N'Tic a été consolidé, détaillé et les équipes renforcées. Par ailleurs, notre organisation est désormais plus matricielle et basée sur des centres de compétences constitués d'équipe multi domaines : centre de compétence intégration, business intelligence, gestion et exploitation des systèmes et enfin, sécurité du SI.

Outre l'implémentation générale de la méthodologie Prince 2, les principales réalisations du SI consistent en :

- La mise en place de systèmes permettant l'interopérabilité des applications entre elles (EAI)
- La poursuite des déploiements et des intégrations du DPI
- L'initiation d'un projet de consolidation de tous les systèmes d'imagerie médicale vers un système unique multimédia partagé et accessible (MACS)

- Le déploiement du projet de gestion du bloc opératoire (QBloc)
- Le déploiement des feuilles d'anesthésie
- Les premières démarches de la gestion informatisée du service de dentisterie
- La définition du projet d'extraction automatique des données médicales à partir des rapports médicaux (early tracks)
- La mise en place du logiciel relatif à l'hémodialyse
- La mise à jour de softalmo
- Le déploiement de la solution de reconnaissance vocale
- Le lancement du projet de prescription de chimiothérapie (Asclepios)

Ces réalisations sont complétées par les avancées dans les SI administratif et support :

- L'actualisation du programme de gestion des conventions INAMI
- Le déploiement en neurologie du logiciel d'encodage des prestations
- La mise en place d'une connexion entre QBLOC et GestHospi
- Le projet HARPEGE, c'est-à-dire les premières étapes de la mise en place d'un ERP SAP commun CHR et CHU
- La mise à disposition des patients et médecins généralistes d'un service en ligne de prise de rendez-vous dans l'agenda du médecin



Lors de l'exercice 2016, la cellule business intelligence a posé les bases d'un système décisionnel et de support du plan stratégique dont les réalisations marquantes sont :

- La définition d'une nouvelle structure analytique commune CHR – CHU
- La mise en place de modèles de suivi et de tableaux de bord
- La mise en place d'un outil d'élaboration budgétaire
- Un nouvel outil de suivi du helpdesk
- La refonte du portail web

Le domaine SI Communication a poursuivi son optimisation de la gestion documentaire.

Le CHR a entamé la voie du changement des outils bureautiques par la mise en route de la migration générale vers Office 365.

Dans ce cadre, le CHR s'est également équipé d'un Bring Your Own Device (BYOD) permettant la messagerie et la gestion de l'agenda professionnel sur smartphone.

Ces multiples projets ont été complétés par la mise en production d'un nouveau site internet avec deux portails : patients (MY CHR) et professionnels (MY CHRO PRO) et de nouveaux e-services, dont le premier est la prise de rendez-vous.

Outre le réseau WIFI, l'architecture a modernisé la centrale téléphonique, assuré le remplacement de 700 postes de travail et entrepris la migration des serveurs de notre base de données vers les centres de données de NRB.

Les environnements sont encadrés par un WAF (web access firewall) nous protégeant des attaques extérieures et d'un environnement de virtualisation applicative (citrix).

Dans le cadre de l'innovation, un 4<sup>ème</sup> robot humanoïde nous a rejoints.

L'ensemble de l'environnement SI est désormais contrôlé en termes de sécurité : sécurité des informations, sécurité technique, audit d'intrusion, ...



**Robot humanoïde Pepper**

# ACHATS MÉDICAUX ET INVESTISSEMENTS

Le CHR dispose d'un portefeuille d'investissements d'environ 18.000.000 € répartis comme suit :

- Investissements informatiques : 3.080.000 €
- Investissements en matériel médical : 8.803.000 €
- Contrats de maintenance de matériel informatique : 2.874.000 €
- Contrats de maintenance de matériel médical : 3.243.000 €



**Nouveau scanner**

Parmi les investissements informatiques, notons plus particulièrement la poursuite de l'hébergement du matériel informatique sur les deux sites sécurisés situés à Herstal et Villers-le-Bouillet ainsi que le remplacement de la doublure du mainframe pour un montant de 500.000 € et le remplacement de 750 ordinateurs pour un montant de 383.000 €.

Au niveau médical, citons, parmi les investissements marquants :

- Le remplacement d'une salle de coronarographie pour la cardiologie : 1.572.000 €
- Le remplacement d'un scanner à la Citadelle : 524.000 €
- Le remplacement d'un scanner à Sainte-Rosalie : 442.000 €
- L'acquisition d'un nouveau robot chirurgical pour le bloc opératoire de la Citadelle : 2.300.000 €
- Le remplacement de 5 respirateurs et de 9 moniteurs d'anesthésie au bloc opératoire de la Citadelle (3<sup>ème</sup> phase) : 350.000 €
- L'acquisition de matériel d'aide à la ventilation pour la pneumologie : 300.000 €
- L'achat d'un automate supplémentaire de chromatographie en phase liquide couplé à un spectromètre de masse de type MS-MS pour le laboratoire : 296.000 €
- L'acquisition de 29 monitorings et 3 centrales de surveillance pour les urgences : 182.000 €



**Nouveau robot chirurgical du bloc opératoire de la Citadelle**

# 2016

## EN QUELQUES ÉVÉNEMENTS CLÉS

INAUGURATION DU SERVICE ONE-DAY  
DIABÉTOLOGIE

•

SYMPOSIUM REINS ET MÉDICAMENTS

•

INAUGURATION DU SERVICE DE  
REVALIDATION CARDIAQUE

•

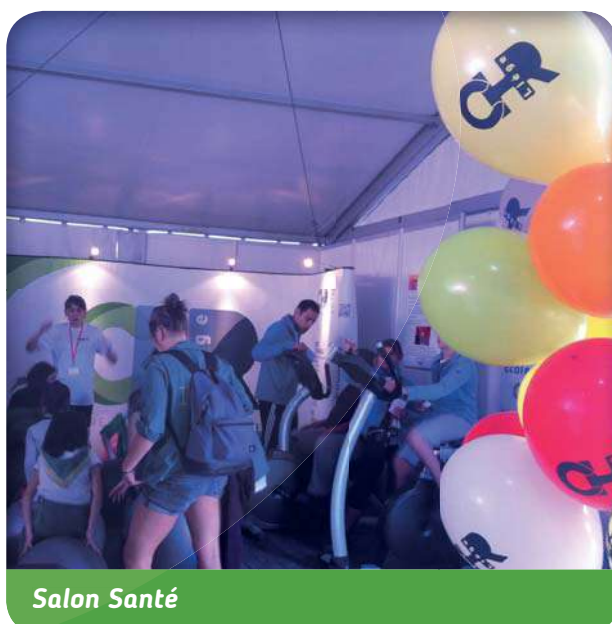
JOURNÉES EUROPÉENNES DE  
L'INSUFFISANCE CARDIAQUE

•

JOURNÉE MONDIALE SANS TABAC



*Solidaris Day*



*Salon Santé*

JOURNÉE DU RYTHME  
CARDIAQUE

•

JOURNÉE MONDIALE DE LA  
DRÉPANOCYTOSE

•

SOLIDARIS DAY

•

JOURNÉE MONDIALE DE LA  
PHYSIOTHÉRAPIE

•

COCKTAIL DE RENTRÉE

•

SALON SANTÉ

•

RENCONTRE DE PÉRINATOLOGIE

•

JOURNÉE MÉDICALE

•

SEMAINE QUALITÉ



*Journée médicale*



# 2

---

## **MOVE TOGETHER**

AVANCÉES  
DU PLAN  
STRATÉGIQUE

# INTRODUCTION

Le CHR Liège s'est doté d'un plan stratégique ambitieux, essentiel à son développement : «Move Together». L'hôpital est en effet confronté à de nombreuses évolutions, tant sur le plan régional que sur le plan de la santé publique. Le principal enjeu pour les années à venir est de garantir un service de qualité. Dans un contexte global de raréfaction des moyens, il est indispensable de :

- développer nos activités,
- rénover nos installations,
- garantir l'évolution technologique nécessaire aux soins de santé de pointe que nous sommes fiers de prodiguer.

Le CHR Liège doit également assurer son positionnement dans sa région et dans les structures de soins futures prévues par le gouvernement. Pour faire face à ces enjeux de taille, il est nécessaire d'agir dans plusieurs domaines. L'année 2015 a été consacrée à la transposition en différentes philosophies de travail «Mov n'» : Move n'Structure, Move n'Develop, Move n'Performance, Move n'Innovate, Move n'Deploy, Move n>Welcome, Move n'TIC.

2016 a vu l'aboutissement des premières réalisations, le regroupement des projets autour de 7 axes stratégiques et la désignation de 7 chefs de projet et de leurs équipes selon la méthodologie PRINCE2.

## Les 7 axes stratégiques

1. STAR : Accréditation
2. SYNAPSE : Partenariats et synergies collaboratives
3. R@MA : Virage ambulatoire et nouveaux modèles de prise en charge
4. WIN<sup>3</sup> : Projets Cit'Excellence
5. PHŒNIX : Rénovation applicative
6. FLOW : Projets mobilité
7. ARCHI'MADE : Rénovation des infrastructures

Ces 7 axes stratégiques sont abordés selon la méthode de gestion de projet PRINCE2 (Project IN Controlled Environment) que nous avons adoptée en 2016. L'un des atouts de cette méthode est de proposer une définition claire des rôles, du partage de responsabilités et des niveaux de décision. Cette méthode tient également compte des facteurs susceptibles d'influencer le succès d'un projet : les contraintes de temps, de coût, les objectifs en termes de qualité, le périmètre du projet, les risques et les bénéfices attendus.

Toutes les personnes directement impliquées dans la gestion de projets ont été formées à la méthode PRINCE2 (68 personnes certifiées).



**STAR**



**SYNAPSE**



**R@MA**



**WIN<sup>3</sup>**



**PHŒNIX**



**FLOW**



**ARCHI'MADE**

## STAR



# STAR



**M. Mosbeux,**  
chef de projet STAR

**L'axe STAR (Sécurité pour Tous, Accréditation Responsable) vise à obtenir dans les trois à quatre ans la reconnaissance par un organisme extérieur du niveau de qualité et de sécurité de notre l'hôpital, sur base d'un référentiel imposé par cet organisme.**

Le processus d'accréditation qui a débuté au CHR comprend différentes étapes.

1. Compléter le dossier de candidature.
2. Réaliser une autoévaluation sur base du référentiel proposé par l'organisme accréditeur.
3. Élaborer des plans d'actions afin de se mettre au niveau des exigences attendues. Ces plans d'actions sont notamment basés sur les recommandations reçues de l'organisme d'accréditation après la phase d'autoévaluation.
4. À l'issue de la visite d'accréditation, l'organisme remet à l'institution un rapport qui établit la décision d'accréditation et qui fournit des conseils d'amélioration à mettre en œuvre durant la durée de validité du certificat. L'hôpital élabore sur cette base un plan d'amélioration stratégique qui décrit ce qui sera mis en place durant cette période pour répondre à chaque résultat non atteint.

Le CHR s'est donné un délai de trente mois maximum, à dater de la signature du contrat avec l'organisme choisi, pour obtenir l'accréditation.

### **Qui est concerné par l'accréditation ?**

L'ensemble de l'hôpital est concerné par le processus d'accréditation, depuis les fonctions de gouvernance (conseil d'administration, bureau permanent) et de leadership (conseil de direction, managers/leaders, cadres intermédiaires, chefs d'équipe) jusqu'aux fonctions qui gravitent autour du patient (service entretien pour les questions d'hygiène, service transport pour la continuité des soins, ...). La qualité et la sécurité des soins aux patients constituent évidemment le cœur du processus.

## POURQUOI SE LANCER DANS UNE DÉMARCHE D'ACCRÉDITATION ?

1. Qualité et sécurité améliorées : l'accréditation permet une amélioration continue et durable de la qualité des services rendus. Elle réduit, par l'instauration de plus de structure et de procédures, les événements indésirables et complications. Elle participe à l'instauration d'une véritable culture de qualité et de sécurité.

2. Meilleures conditions de travail : l'accréditation favorise l'amélioration des conditions de travail pour toutes les catégories de personnel, tant médicales que paramédicales, par l'instauration d'un vrai travail d'équipe basé sur la bonne communication et sur la collaboration.

3. Plus d'efficacité : par la mise en avant du travail d'équipe et de la communication, par la formalisation des pratiques et des procédures, l'accréditation améliore l'efficacité opérationnelle. Le développement d'une culture de collecte de données et d'indicateurs permet d'objectiver ce qui fonctionne bien et d'améliorer ce qui doit l'être.

4. Plus d'efficacité : La réduction de la variation des pratiques, les harmonisations ainsi que les standardisations des procédures permettent une utilisation plus efficiente des ressources tant en personnel qu'en matériel.

5. Meilleure image de l'institution : l'obtention d'un certificat d'accréditation permet d'augmenter la visibilité et de valoriser l'image de marque et la réputation de l'hôpital.

6. Impact financier : la démarche d'accréditation permet de réduire les coûts des soins et les coûts de fonctionnement pour l'institution.

L'accréditation de notre hôpital est essentielle pour faire face à la concurrence interhospitalière. Nous avons l'obligation de nous inscrire dans la philosophie de l'amélioration continue si nous voulons conserver notre positionnement d'hôpital public de référence vis-à-vis des hôpitaux voisins, voire accroître nos parts de marché.

## SYNAPSE



## SYNAPSE



**R. Trotta,**  
chef de projet SYNAPSE

**Effectuer une cartographie des conventions existant entre le CHR et d'autres structures et développer de nouveaux partenariats constituent les deux piliers de l'axe SYNAPSE.**

Le CHR a déjà noué de nombreux partenariats avec différents hôpitaux, dans des secteurs divers. Les normes de financement ainsi que la concurrence liée à la configuration particulière du paysage hospitalier liégeois nous imposent de créer davantage de synergies et de partenariats, tant au niveau des soins qu'au niveau des services supports (achats, finances, RH ...). Il est en effet nécessaire de développer des alliances pour créer des économies d'échelle et proposer une offre de soins complète et de qualité dans une zone d'attractivité plus large.

### **Inventaire des partenariats existants**

En 2016, une cartographie de toutes les conventions liant le CHR aux 6 autres hôpitaux publics de la Province de Liège est en cours de réalisation.

### **Développer de nouveaux partenariats**

La seconde phase de l'axe SYNAPSE vise à favoriser et intensifier les partenariats plus privilégiés avec le CHU, le CHBA et ISOsL.

## SYNAPSE, EN PRATIQUE ...

### **Hématologie : un service unique CHU-CHR**

En 2016, une convention a été signée entre le CHR Liège et le CHU de Liège pour créer un service d'hématologie clinique unique et commun aux deux hôpitaux. Depuis le 1er octobre 2016, le service est dirigé par le Pr Beguin. L'équipe du CHR a en outre été renforcée par l'engagement de deux nouveaux hématologues : le Dr Jaspers et le Dr Azerad.

Dr Bury, hématologue : « Cette nouvelle organisation permettra aux deux hôpitaux de développer des sous-spécialités. Les autogreffes et le traitement des maladies génétiques de l'hémoglobine seront ainsi pratiqués plus spécifiquement sur le site de la Citadelle ».

### **Nouveau réseau « La santé du voyageur »**

Depuis le 1er janvier 2016, les agréments du SPF Santé publique sont accordés uniquement aux centres de vaccination contre la fièvre jaune accolés à un service de soins intensifs.

Afin de poursuivre au mieux leurs missions et d'assurer aux voyageurs un service optimal, le CHU, la Province et le CHR Liège se sont associés pour donner le jour à un service intégré, efficace, totalement inédit et unique en province de Liège : le réseau « La santé du voyageur ». Grâce à un numéro d'appel unique et un site internet commun, « La santé du voyageur » est devenue la plaque tournante de la médecine du voyage en matière de conseils et de vaccination en Province de Liège.





**Claire Gazzotti,**  
chef de projet R@ma

**L'axe R@MA (Renouveau pour un Axe de Médecine Ambulatoire) vise au développement d'alternatives à l'hospitalisation classique et à l'optimisation de l'organisation de l'activité hospitalière.**

L'axe R@MA se décline en trois points :

1. La progression du taux d'ambulatorisation.
2. La création de nouveaux modèles de prise en charge (centres pluridisciplinaires et hospitalisation à domicile).
3. Les alternatives innovantes pour la prise en charge des maladies chroniques et adaptées aux profils des patients (aigu, critique, complexe, ambulatoire, ...).

En résumé : le bon patient, au bon endroit, avec une durée moyenne de séjour justifiée, en assurant une amélioration continue de la qualité des soins.

## Relever le défi des maladies chroniques

Les maladies cardiovasculaires, les cancers, le diabète et les maladies respiratoires chroniques sont les causes de décès les plus fréquentes en Europe. Il est primordial de développer de nouvelles fonctions et compétences pour répondre spécifiquement à la nature multidimensionnelle, prolongée et individuelle des besoins de patients chroniques.

## Les projets de l'axe R@MA

Pour relever le défi des maladies chroniques et faire face à la réforme du financement des hôpitaux, l'axe R@MA prévoit différentes mesures :

- La création d'une unité dédiée aux courts séjours (max. 2 nuits). Cette unité doit permettre une sortie rapide et une prise en charge post-hospitalisation en consultation ou en hôpital de jour.
- La création d'un hôpital de jour médical non oncologique, reprenant toutes les activités de jour de tous les sites.
- L'optimisation de l'activité de jour hémato-oncologique (y compris l'activité oncologique ambulatoire de l'US onco-hémato et l'absorption de l'activité hématologique développée en collaboration avec le CHU).
- L'optimisation des processus périopératoires (préparation des patients en préopératoire, trajet administratif réduit, réduction des temps morts au bloc opératoire, sortie du patient planifiée et préparée, procédure de réhabilitation précoce).
- L'augmentation de l'activité de jour chirurgicale de tous les sites.
- Le développement de l'activité d'un manager de «sortie» et la création d'une cellule de coordination des séjours à domicile.
- La création d'un hôpital de jour psychiatrique et l'optimisation de l'activité psychiatrique de jour.
- La création de nouveaux modèles ambulatoires de prise en charge par pathologie.
- L'optimisation de la prise en charge du patient âgé.

## SALLE 14



### COURT SÉJOUR



➤ Dès le 29 février, la salle 14 devient une unité de soins de chirurgie « Court Séjour » (max. 1 nuit).

Pour les séjours de plus d'une nuit :

- La chirurgie digestive se trouve en salle 48.
- L'urologie rejoint la gynécologie en salle 47, pour créer le pôle "petit bassin".
- L'ORL intègre la salle 42.

Cette nouvelle unité constitue une première étape dans le déploiement de l'Hôpital de l'avenir.



L'équipe du MS Center

## R@MA, EN PRATIQUE ...

### Transformation de la salle 14 en unité de très court séjour

Le CHR Liège a ouvert, le 29 février 2016, une unité de très court séjour. Cette unité de 30 lits est située salle 14. Elle accueille les patients en semaine, pour des interventions programmées, toutes pathologies confondues, une journée et/ou une nuit maximum. Cette nouvelle unité comprend une structure d'attente pilote et présente plusieurs avantages, dont un accueil spécialisé pour le patient et une optimisation de l'occupation des lits.

La surveillance postopératoire rapprochée est renforcée. Le patient qui quitte l'unité en fin de journée reçoit en effet un appel téléphonique de contrôle à son domicile, au lendemain de l'intervention.

### Un centre de prise en charge de la sclérose en plaques

Le CHR Liège a ouvert, fin 2016, le premier centre multidisciplinaire de Wallonie dédié au suivi de la sclérose en plaques (SEP). Le MS Center rassemble les compétences des spécialistes médicaux et paramédicaux de la maladie en un seul et même lieu. Grâce à cette nouvelle infrastructure et notamment à son hôpital de jour, le MS Center peut proposer tout l'arsenal thérapeutique actuellement disponible pour traiter la SEP. Le MS Center va aussi pouvoir participer à des études cliniques et proposer à certains patients des traitements innovants, en toute sécurité.

Architecturalement, le MS Center a été pensé et conçu pour accueillir les patients dans les meilleures conditions. Le professeur Mark Freedman (Université d'Ottawa) a inauguré symboliquement le MS Center du CHR Liège le 19 décembre 2016.

Pr Valérie Delvaux, neurologue : « Nous avons choisi un lieu facilement accessible aux personnes à mobilité réduite (PMR), muni de rampes et de portes bien larges et situé juste à côté des ascenseurs. Des marquages au sol dans les couloirs nous permettent d'évaluer les capacités de marche de nos patients. Nous avons également une salle de rééducation, ainsi qu'un hôpital de jour pour les traitements en ambulatoire. »



**M. Melin,**  
chef de projet WIN<sup>3</sup>

**L'axe WIN<sup>3</sup> vise à promouvoir et déployer l'excellence opérationnelle dans l'ensemble des services et processus du CHR en impliquant les collaborateurs.**

L'axe WIN<sup>3</sup>, dans la continuité des projets Cit'Excellence initiés en septembre 2015, vise à implémenter une nouvelle philosophie au sein des équipes : l'excellence opérationnelle et l'amélioration continue. Cette nouvelle philosophie de travail implique que les acteurs de terrain s'approprient des outils pour pouvoir repérer la source des problèmes qu'ils rencontrent, afin de pouvoir les traiter avec des solutions standardisées. L'excellence opérationnelle vise à offrir un accompagnement méthodologique et une forme de coaching aux équipes de terrain en les invitant à se questionner sur leurs pratiques et à optimiser leurs processus de travail. Il s'agit d'une démarche permanente, qui doit amener chacun à être le plus proactif possible, en toute autonomie. L'axe WIN<sup>3</sup> entend de cette façon améliorer la satisfaction des patients et des collaborateurs, ainsi que le fonctionnement de l'ensemble de l'institution.

**Projets pilotes**

L'excellence opérationnelle a déjà été lancée sous forme de projets pilotes dans quatre secteurs de l'hôpital en 2015 et 2016 : le transport, les secrétariats médicaux, certaines polycliniques et le bloc opératoire. Les responsables de ces services, accompagnés par le consultant spécialisé Möbius, ont identifié des thèmes prioritaires sur lesquels ils souhaitent travailler. Plusieurs groupes de travail se sont ainsi mis en place pour réfléchir à des thématiques aussi diverses que la réduction des retards de courriers sortants pour les secrétariats ou que la diminution des nombreuses pertes de temps qui perturbent le bon fonctionnement du service transport.

Le principe de l'excellence opérationnelle est amené à s'étendre à d'autres services. La mise en œuvre de l'axe WIN<sup>3</sup> va se faire sur différents niveaux.

**Quels sont les résultats attendus ?**

- Inscrire l'excellence opérationnelle dans la culture d'entreprise.
- Sensibiliser chaque pôle, service et collaborateur.
- Disposer d'une démarche structurée applicable à l'ensemble des services, y compris les indicateurs d'efficience.



## WIN<sup>3</sup>, EN PRATIQUE ...

### Cit'Excellence au service transport

- Élaboration d'un planning de livraison des médicaments, pour diminuer le temps d'attente à la pharmacie et réduire les appels pour livraisons urgentes.
- Changement de l'ordre de sortie des repas pour optimiser les tournées.
- Installation de containers ad hoc dans les locaux «élimination des déchets B1» pour optimiser les tournées «déchets» (en test).
- Les armoires à linge ont été remplacées par un nouveau modèle avec une ouverture plus ergonomique qui empêche le linge de tomber hors des chariots.
- Utilisation de frigoboxes pour acheminer les médicaments qui doivent être maintenus à température constante avec le reste des articles de la pharmacie.



### Cit'Excellence à la polyclinique ophtalmologie

- Des casiers ont été installés dans chaque box de consultation pour permettre aux médecins de trier directement les formulaires de tarification, ce qui permet un gain quotidien de 1/2 heure de temps de travail infirmier.
- Un horaire pour les suivis postopératoires de la cataracte a été établi. Après l'intervention, le patient reçoit une heure précise de consultation pour le lendemain, ce qui limite les temps d'attente.

### Cit'Excellence dans les secrétariats médicaux

- La procédure de communication et de relevé des congés et des absences des médecins est en cours d'uniformisation, ce qui permettra d'optimiser l'utilisation des plages horaires au bloc opératoire et de minimiser les demandes de modification de consultations.
- Un groupe de travail composé de secrétaires volontaires a mis en place un programme d'accompagnement de leurs collègues dans l'utilisation du logiciel de réservation du bloc opératoire (Q-bloc).

Aurore Gohmann, secrétaire en pneumologie : «Au niveau du secrétariat médical, la démarche Cit'Excellence a, dans un premier temps, pour objectif d'uniformiser les courriers. Je trouve intéressant que les gens de terrain soient impliqués dans ce type de démarche ».

Catherine Dessart, infirmière en ORL : « L'objectif du groupe de travail Cit'Excellence auquel je participe est de trouver des solutions pour améliorer l'accueil des patients. Je pense que si tout le monde s'implique, cela permet d'avancer dans le bon sens ! »





## PHŒNIX

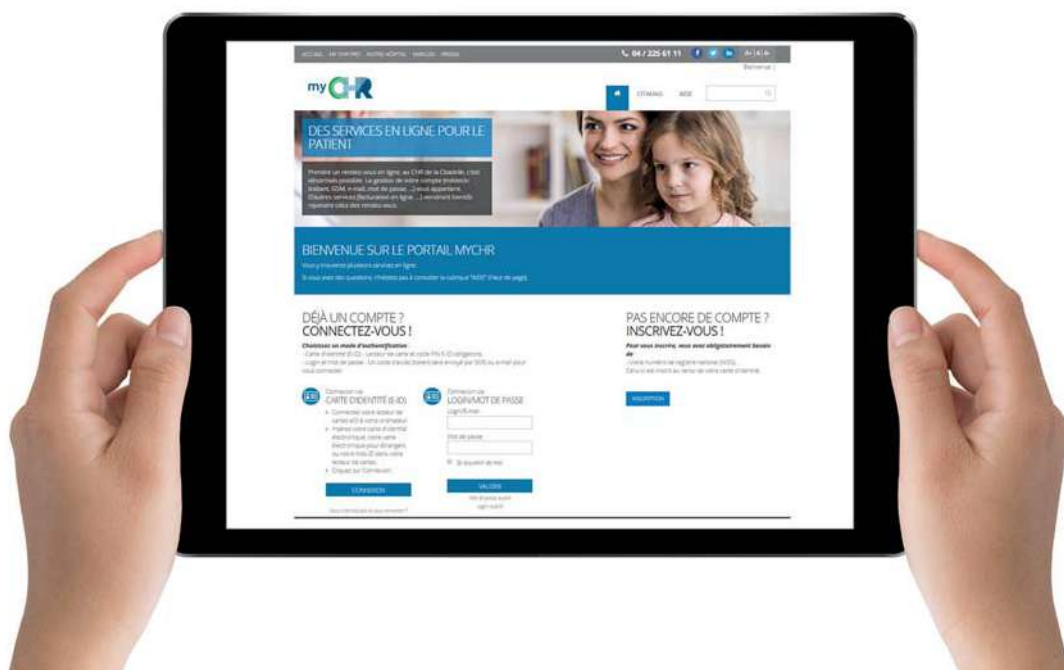
L'axe PHŒNIX concerne la rénovation de la plupart des applications majeures composant le système d'information du CHR.

L'axe PHŒNIX inclut :

- Le suivi global des projets qui font partie du périmètre de l'axe PHŒNIX, afin d'optimiser leur coordination, la communication à tous niveaux, la cohérence des plannings et des produits entre eux, ainsi que leur interopérabilité
- L'amélioration de l'efficacité des projets de rénovation applicative actuels et futurs
- L'établissement d'une vision claire du paysage applicatif à l'échéance du plan Move Together, en 2019

Quelques exemples des projets inclus dans l'axe PHŒNIX :

- Le dossier patient informatisé (DPI, systèmes départementaux ...)
- La gestion électronique documentaire (dématérialisation des dossiers papiers, paperless ...)
- Le logiciel trajet patient et facturation
- Le progiciel de gestion intégré (ERP)
- La gestion informatisée de la pharmacie
- Les e-services patients, médecins, fournisseurs
- L'externalisation progressive de l'hébergement de notre système d'information



## PHOENIX, EN PRATIQUE ...

### Nouveau site web et création d'e-services



Le site Internet du CHR Liège ([www.chrcitadelle.be](http://www.chrcitadelle.be)) a subi un profond lifting en 2016.

Le nouveau site, plus accueillant, plus complet, plus moderne et plus accessible, a été présenté lors de la Journée médicale du CHR.

Ce nouveau site comporte deux grandes nouveautés, les portails MyCHR et MyCHRPRO.

MyCHR s'adresse à tous les patients. Via une identification ID (par token ou lecteur de carte d'identité), il permet de prendre un rendez-vous en ligne dans l'agenda du médecin, en choisissant directement sa plage horaire, soit via le service, soit via le médecin. Il permet également de gérer ses rendez-vous et de prendre rendez-vous pour un tiers.

Ce portail se développera prochainement avec la possibilité de gérer ses factures, de recevoir des confirmations de rendez-vous via un QR Code, etc.

MyCHRPRO s'adresse pour sa part aux professionnels. Les médecins inscrits peuvent notamment prendre rendez-vous directement pour leurs patients. Ils peuvent également consulter des articles médicaux, la revue Citadoc et aussi suivre des cours en ligne accrédités par l'INAMI.

### Objectif «zéro papier»

Le processus de dématérialisation des documents médicaux a débuté en 2014 au CHR Liège. Concrètement, il s'agit de mettre à disposition un dossier patient électronique unique, centralisé, complet, durable et sécurisé dans le respect de la confidentialité et de la vie privée.

La première phase, appelée «scanning au fil de l'eau», a consisté à numériser tous les documents médicaux arrivant à l'hôpital sous forme papier afin de les indexer et de les stocker dans le serveur de résultats (H+Result) du DPI (Dossier Patient Informatisé). À cette fin, une application d'indexation et de gestion du flux de travail a été conçue en interne et des agents du service de reclassement des archives ont été formés à la dématérialisation.

La seconde phase du processus de dématérialisation, qui a débuté en 2016, consiste à scanner les 400.000 dossiers existants. Les dossiers sous forme papier qui reviennent des consultations sont nettoyés, scannés et intégrés dans le serveur de résultats.

### La technologie au service du patient

Depuis juin 2016, un robot de type Pepper a rejoint les 3 robots de type ZORA du CHR Liège. Pepper est destiné à intégrer le nouveau hall d'entrée lorsque les travaux de rénovation seront finalisés.

Ses tâches seront notamment :

- de renseigner les patients sur certains points,
- de guider des patients cherchant leur chemin,
- de répondre à certaines interrogations,
- de saisir certaines informations de type «enquête de satisfaction»



## FLOW



**F. Dhondt,**  
chef de projet FLOW

## FLOW

**L'axe FLOW consiste à améliorer l'accessibilité et la mobilité sur le site Citadelle et autour de celui-ci. Hôpital intégré dans sa ville, le CHR veut également se positionner et s'intégrer au cœur de son quartier.**

L'objectif de l'axe FLOW est double :

- Garantir une accessibilité claire, fluide, rapide, efficiente vers le CHR Citadelle, sur son site et à l'intérieur de ses bâtiments, tout en assurant ainsi une mobilité optimale pour le quartier. C'est le projet mobilité.
- Assurer le désengorgement des places de stationnement du quartier, du site et des parkings du CHR, par la mise en place de solutions efficaces. C'est le projet stationnement.

### Une solution de mobilité externe

Les projets relatifs à la mobilité de l'axe FLOW visent à fournir un nouvel outil de mobilité interne flexible et un schéma de circulation externe. Ce schéma inclut une amélioration de la signalisation et une amélioration de l'organisation de la circulation sur le site Citadelle.

### Une solution de mobilité interne

La mobilité des patients dans le bâtiment fait également partie intégrante du projet FLOW.

### Une solution de stationnement

Le projet relatif au stationnement implique la création de nouveaux emplacements de stationnement, à destination des patients, des visiteurs, des fournisseurs et du personnel.

### Quels sont les résultats attendus ?

Ces différentes solutions permettront notamment de :

- Désengorger les voies d'accès principales et secondaires
- Réduire les retards dus aux problèmes de mobilité et de stationnement pour les patients comme pour le personnel
- Améliorer l'accès et la disponibilité des parkings
- Réduire le parking sauvage et restituer des places aux riverains et des voiries à la ville
- Réduire le temps de circulation des patients dans le bâtiment
- Améliorer la relation du CHR avec les habitants du quartier
- Améliorer l'image globale de l'hôpital et notre attractivité



*Plan du futur parking du site Citadelle*



*Préparation de la nouvelle signalisation*

## FLOW, EN PRATIQUE ...

### Vers une nouvelle signalisation interne

Afin d'optimiser les déplacements des patients et des visiteurs dans le bâtiment du site de la Citadelle, différentes solutions de signalisation ont été étudiées en 2016. Une solution mixte, combinant un système de routes à une désignation d'étage a été choisie pour ses nombreux avantages et sera implémentée en 2017. Chaque destination recevra une élévation verticale (étage via ascenseurs ou escaliers) et un numéro de route. Les destinations importantes seront indiquées en toutes lettres (urgences, sortie ...).

### Étude de mobilité et masterplan

Une étude de mobilité et un masterplan ont été réalisés en 2016. L'objectif était notamment de déterminer la capacité du futur parking qui va être construit à l'avant du bâtiment ainsi que les adaptations nécessaires à l'amélioration de la mobilité interne et externe du site Citadelle. Les travaux relatifs aux parkings se feront à la suite de ceux du hall d'accueil, pour minimiser les désagréments pour les patients.

Frédéric Dhondt, PMO et chef de projet FLOW : «Fluidifier le trajet du patient, des parkings vers le hall et du hall vers les salles de soins, est un des axes prioritaires du plan stratégique».



**C. Antonelli,**  
chef de projet ARCHI'MADE

**L'axe ARCHI'MADE vise la rénovation en profondeur de l'ensemble de la structure architecturale de l'hôpital, en garantissant le maintien de soins de qualité.**

Comme bon nombre d'infrastructures hospitalières belges, le CHR doit s'adapter aux besoins de santé publique. Les modes de prise en charge des patients ont fortement évolué ces dernières décennies tout comme les profils et les attentes des patients. Il est donc indispensable que le CHR renouvelle et adapte son architecture afin de rester attractif, efficient et novateur.

L'axe ARCHI'MADE s'articule autour de la rénovation et de la construction des structures architecturales des différents sites du CHR. Il s'agit d'un projet de longue haleine, qui s'étend jusqu'en 2030, en raison notamment de la nécessité de maintenir l'activité hospitalière durant les travaux.

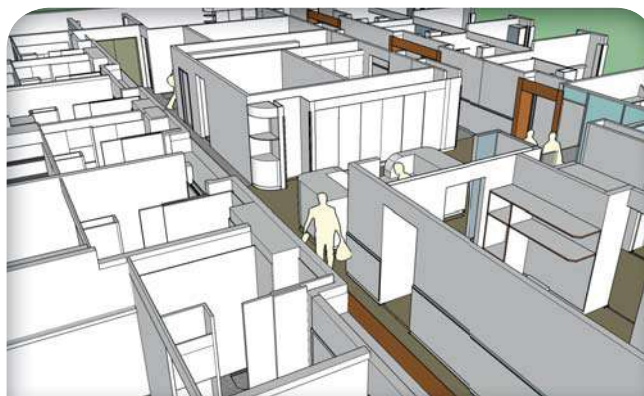
### Quels sont les résultats souhaités ?

L'axe ARCHI'MADE doit permettre au CHR de renforcer son positionnement comme acteur indispensable du bassin de soins liégeois en lui offrant une structure architecturale et technologique :

- Modernisée, rationnelle, innovante et adaptée aux besoins de ses utilisateurs
- Conçue comme un «smart hôpital» intégré dans sa ville «smart city»
- Partenaire d'excellence dans le réseau de santé liégeois
- Favorisant une gestion dynamique des flux tant des patients que de la logistique
- Permettant la mise en œuvre de prise en charge novatrice
- Souple pour s'adapter au développement de l'hôpital



**Modernisation de la pharmacie**



**Vue 3D de la future salle 59**



Nouveau hall d'accueil du site Citadelle



Vue 3D du nouveau bâtiment à Sainte-Rosalie

## ARCHI'MADE, EN PRATIQUE ...

### En route vers l'hôpital du futur !

Des travaux ont débuté en février 2016 dans le hall d'accueil. Ils seront terminés en 2017. Les patients et visiteurs sont d'ores et déjà accueillis dans un hall tout en courbes, plus lumineux, plus convivial et plus pratique. De nouveaux guichets et bureaux administratifs pour les prises de rendez-vous et les inscriptions aux consultations ont été réalisés. Ces travaux incluent le réaménagement des guichets et des bureaux du service des admissions. La nouvelle verrière, actuellement en travaux, abritera un espace végétal et des expositions temporaires.

Stéphane Droge, ingénieur : «Les guichets sont plus visibles et permettront une meilleure gestion des files d'attente, notamment via un système de bornes et de places assises».

### Sur le site de Sainte-Rosalie

L'hôpital Sainte-Rosalie se transforme pour accueillir une unité de radiothérapie, en collaboration avec le CHU et le CHC. Les premiers travaux sur ce site ont débuté le 29 février 2016. La première phase, qui impliquait la démolition des bâtiments non utilisés, est terminée. Le gros œuvre va pouvoir débuter.

### Rénovation de la salle 59

Dans les cinq à quinze ans, l'ensemble des salles de soins seront rénovées et réorganisées en plateaux fonctionnels. La rénovation d'une unité de soins de pédiatrie a débuté en août 2016. Le mobilier de ces chambres est en cours d'examen, incluant notamment des lits escamotables et des cabines sanitaires avec des portes coulissantes ou pivotantes pour faciliter la circulation des personnes à mobilité réduite. Le choix des luminaires a également été pensé pour rendre l'ambiance des chambres chaleureuses et plus «cosy».

### Modernisation de la pharmacie

Des travaux de modernisation ont débuté dans les locaux de la pharmacie. La première phase de ce chantier a commencé en août 2016 avec la construction de nouveaux espaces dédiés à la production (préparations stériles, magistrales, chimiothérapies, etc.). Dans un second temps, le couloir administratif de la pharmacie sera rénové. Ces travaux permettent une réorganisation de ce secteur avec intégration de nouvelles solutions de stockage et de distribution, afin de répondre plus efficacement aux besoins des patients et des autres services de l'hôpital.

### Rénovation du service des urgences

La première phase des travaux du service des urgences a débuté en août 2016. L'espace central a été réorganisé et réaménagé pour améliorer le bien-être des travailleurs. Deux nouveaux comptoirs, deux fois plus grands que les anciens, ont été installés. Une nouvelle tisanerie, deux fois plus grande elle aussi, a été aménagée, ainsi qu'un bureau pour les infirmiers. Deux couloirs latéraux ont également été créés.



# 3

---

## **RESPONSABILITÉ SOCIALE** DES ENTREPRISES

# INTRODUCTION

Le CHR Liège a rédigé un rapport de responsabilité sociétale à l'aide des lignes directrices G4 du Global Reporting Initiative (GRI).

Qu'est-ce que le GRI ? Le GRI est une organisation internationale à but non lucratif créée en 1997 aux États-Unis. Les lignes directrices G4 du GRI permettent de rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales de n'importe quelle organisation tout en mettant l'accent sur les enjeux importants de l'organisation.

L'hôpital a la volonté de répondre préventivement aux objectifs de la directive européenne 2014/95/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises.

Par ailleurs, dans le cadre du décret relatif au nouveau financement des infrastructures hospitalières en Région Wallonne, l'hôpital est tenu de prendre en considération les aspects de développement durable dans les projets de construction et de veiller à intégrer au mieux l'hôpital dans son environnement tant au niveau social qu'économique.



Sylvianne Portugaels, Directeur général : «C'est la première fois que le CHR Liège inclut, dans son rapport annuel, un rapport de responsabilité sociétale. Ce dernier va permettre de faire un état des lieux des pratiques existantes au sein de l'hôpital en matière de responsabilité sociétale et par conséquent d'être plus transparent sur ses activités.»

Le CHR Liège comporte 5 sites dans la ville de Liège:

- Siège social : Site de la Citadelle (boulevard du 12ème de Ligne 1)
- Site de Sainte-Rosalie (rue des Wallons 72)
- Site du Château Rouge (rue du Grand Puits 47)
- Site C.I.M.C. (quai de Wallonie 3)
- Site administratif de Milmort (rue des Alouettes 121)

Le rapport est constitué pour 2 années. Les informations fournies se rapportent à la période du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2016.



*Site de Sainte-Rosalie*



*Site de Château Rouge*



*Site de la Citadelle*

# PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Le CHR Liège est un hôpital public belge situé à Liège au sein du quartier Sainte-Walburge.

## 1. MISSION

La vocation du CHR Liège est d'assurer des soins de santé de qualité pour tout le monde. L'hôpital compte 897 lits d'hospitalisation classique en 2016, 3 unités d'hospitalisation de jour adulte (2 sur le site de Sainte-Rosalie et une à la Citadelle), une unité de jour pédiatrique et une unité de jour gériatrique.

En outre, l'hôpital dispose des fonctions suivantes :

- Officine hospitalière
- Soins palliatifs
- Hospitalisation chirurgicale de jour
- Soins urgents spécialisés
- SMUR (Service Mobile d'urgence et de Réanimation)
- Soins intensifs
- N\* (soins néonataux locaux)
- P\* (Soins périnataux régionaux) et NIC (Néonatalogie intensive)
- Service d'imagerie médicale avec tomographe axial transverse et tomographe à résonnance magnétique
- Centre de traitement de l'insuffisance rénale chronique
- Soins pathologie cardiaque B, E et P
- Médecine de reproduction – type B
- Banque de sang hospitalière
- Soins oncologiques et oncologiques spécialisés dans le cancer du sein
- Programme de soins pour enfants



Officine hospitalière



SMUR

## 2. VISION

**Qualité et efficacité** : l'hôpital est dans une dynamique d'amélioration continue des services qu'il propose afin d'améliorer la qualité et la continuité de la prise en charge du patient tout au long de son trajet tant en interne qu'en externe à l'hôpital.

**Service public** : au CHR, toute personne a le droit de se faire soigner et l'hôpital assure l'égalité des traitements entre ses patients.

**Attractivité** : l'hôpital souhaite se positionner comme un acteur majeur de sa région en mettant le patient au cœur de ses préoccupations. Le CHR compte déjà divers atouts comme des services médicaux de pointe, l'attention portée à l'accueil du patient, l'humanisation des soins et la formation continue du personnel afin d'offrir sans cesse des soins de meilleure qualité.

## 3. VALEURS

- Un hôpital public d'excellence
- Ouvert sur son environnement et sa région
- Partage de savoirs
- Souci de la qualité et l'efficacité
- Respect mutuel
- Novateur
- Développement durable et soutenable

### NOS VALEURS





Centre de procréation médicalement assistée



Hôpital de jour gériatrique



Service de néonatalogie



Soins intensifs



Imagerie médicale



Salle d'opération

#### 4. QUANTITÉ DE SERVICES FOURNIS AU CHR LIÈGE

	2015	2016
Admissions en hospitalisation classique	36.646	35.611
Forfaits facturés en hôpital de jour	27.539	29.033
Passages en polycliniques	548.283	565.299
Taux d'occupation des lits	66,26%	71%
Chiffre d'affaires	337.296.841 €	343.650.580 €

#### 5. CHARTES EN MATIÈRE ÉCONOMIQUE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE AUXQUELLES L'HÔPITAL ADHÈRE

- Charte «Les Droits du Patient»
- Charte «Les Droits de l'enfant en pédiatrie»
- Charte du malade usager de l'hôpital
- Charte «Évènements indésirables / Presqu'incidents»
- Charte «Satisfaction patient»
- Charte «Diversité»
- Charte «Ethique»

#### 6. COMMUNICATION

Le CHR Liège est présent sur Facebook, Twitter, LinkedIn et Youtube.



Facebook	2015	2016
Nombre de mentions J'aime la page	2.757	4.868
	Femme	Homme
Pourcentage de personnes qui aiment la page	74%	26%

Des campagnes de communication sont lancées chaque année. De 2014 à 2015 s'est déroulée la campagne Sécurité de l'information contenant 24 affiches de sensibilisation. Chaque année, le CHR Liège réalise une campagne de nutrition en collaboration avec le CLAN (Comité Liaison Alimentation et Nutrition). En 2016, l'hôpital a également réalisé des campagnes d'hygiène et d'identité-vigilance.

# POLITIQUE

## 1. POLITIQUE VIS-À-VIS DE NOS PATIENTS

### Assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données

Afin de pouvoir traiter des données, l'hôpital doit se conformer à la loi relative à la protection de la vie privée du 08/12/92. En avril 2016, cette loi a été modifiée par la directive européenne RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) et toutes les entreprises doivent se mettre en conformité pour mai 2018. A cet effet, le CHR Liège a chargé un data privacy consultant externe d'une mission de mise en conformité.



Le CHR Liège a mis en place une politique de sécurité du système d'information (SI) s'inspirant de la norme de sécurité ISO 27001 pour garantir la sécurité des données de ses patients et de ses agents. Il existe également un comité en sécurité (CSSI), animé par le conseiller en sécurité du système d'information (obligation de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale) qui assure le bon fonctionnement du SI. Le comité en sécurité comporte au moins un représentant de chaque direction de l'hôpital et se réunit une fois par mois afin d'analyser et proposer au comité de direction des mesures en matière de sécurité de l'information.

Pour vérifier que le système de sécurité de l'information fonctionne correctement, l'hôpital a réalisé en 2008 et 2016 des audits internes et externes de son système d'information afin de déceler les erreurs et faire les corrections.

En matière de sensibilisation à la sécurité de l'information, tous les directeurs, les managers, les leaders et les chefs de service médicaux ont reçu une formation spécifique de quatre heures en 2016, ce qui correspond environ à 250 personnes formées. Ceux-ci ont reçu les outils pour former leurs agents (vidéo, Powerpoint, folder ...).



Pour l'ensemble du personnel, une campagne d'affichage s'est déroulée en 2015. Deux sujets ont été mis en avant chaque mois par l'affichage aux valves institutionnelles et par l'envoi d'un e-mail à l'ensemble du personnel de l'hôpital. Certains sujets sont également apparus trimestriellement dans la revue destinée aux agents de l'hôpital : le StéthoScoop. Au final, 24 thématiques ont été abordées dont le secret professionnel, la protection du badge d'accès, l'utilisation du mot de passe, les données personnelles relatives à la santé... De plus, tous les nouveaux agents reçoivent un guide des bonnes pratiques en matière de sécurité de l'information.

En 2016, le CSSI a également réalisé des templates de cahier des charges et formé 50 managers à l'utilisation de ceux-ci afin d'intégrer les notions de sécurité dans les marchés publics.

Par ailleurs, pour assurer la confidentialité des données, les sous-traitants voulant travailler avec le CHR Liège doivent d'abord signer un document de confidentialité. Il en est de même pour les étudiants voulant effectuer un stage à l'hôpital.

De 2014 à 2019, la disponibilité des données a évolué par l'externalisation de l'ensemble du matériel informatique. Celui-ci était contenu dans une seule salle machine et a été transféré vers un data center principal et un data center de secours distant chacun de 20 km.

Concernant l'intégrité des données, plusieurs systèmes de protection informatique ont été mis en place afin de protéger l'institution contre des intrusions.

Enfin, conformément à la nouvelle législation, les applicatifs mis à disposition des patients (exemple : les rendez-vous en ligne) sont d'abord soumis à une analyse de risque et des mesures de sécurité adéquates sont prises avant qu'ils puissent être utilisés.

## Garantir la qualité des soins et la sécurité des patients

La qualité et la sécurité sont deux notions indispensables au bon déroulement des soins. En 2008, le CHR Liège s'est porté volontaire pour s'inscrire dans un contrat qualité et sécurité proposé par le SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement. Ce contrat définit 4 thèmes génériques communs à tous les hôpitaux (système de gestion de la sécurité, leadership, communication, empowerment du patient et sa famille) intégrés dans 4 thèmes spécifiques (médicaments à haut risque, 'Safe Surgery', identitovigilance, soins transmuraux).

Les médicaments à haut risque sont des médicaments pour lesquels il est question d'un pourcentage élevé d'erreurs et/ou d'événements indésirables ou pour lesquels il existe un risque élevé de dommages graves à très graves pour le patient en cas d'utilisation erronée (anticoagulants, insuline, narcotiques, sédatifs, électrolytes solutions ioniques concentrés, cytostatiques). Il s'agit également de médicaments dont l'aspect extérieur ou la dénomination ressemblent fort à d'autres médicaments. Dans un souci d'amélioration continue, la pharmacie du CHR a réalisé en 2016 un audit afin de déceler les risques d'erreur liés au circuit du médicament. Suite à l'analyse de cet audit, des actions de sensibilisation et d'information ont été mises en place. À l'occasion de la première semaine qualité réalisée en novembre 2016 par le CHR, des quiz concernant les médicaments à haut risque ont servi de support pour évaluer la connaissance de nos collaborateurs de soins.

La 'Safe Surgery' peut être définie comme étant la garantie d'opérer (et de réaliser des examens invasifs), aussi bien pour des hospitalisations classiques que de jour, sur le bon patient, au bon endroit, et avec la bonne intervention. Le CHR Liège utilise la check-list de l'OMS (Safe Surgery) pour tous les types d'interventions et une check-list spécifique à la radiologie interventionnelle a été élaborée par les experts de terrain afin de garantir la sécurité du patient. Concernée par l'enjeu de la sécurité au bloc opératoire, la direction du CHR organise des tours de sécurité (visite sur le terrain appelés aussi GEMBA). Reconnu dans sa démarche, le CHR a été sollicité par le SPF pour expliquer sa méthodologie aux autres hôpitaux.

L'identitovigilance consiste à surveiller et prévenir les erreurs et les risques liés à l'identification des patients. Depuis 2012, le CHR a entamé des démarches de prévention par rapport à cette thématique. En 2015, nous avons réalisé une deuxième campagne «votre identité, c'est votre sécurité», un court métrage à visée formative pour les collaborateurs de soins et les médecins. Lors de la semaine qualité en novembre 2016, une troisième campagne d'identitovigilance a été lancée. Une chambre des erreurs liées aux soins reprenait également ce thème et a été récompensée par BBEST qui promeut l'excellence sur le territoire belge. Par ailleurs, plus de 300 patients ont été questionnés et sensibilisés à l'identitovigilance par des infirmiers «observateurs qualité».

Les soins transmuraux sont des soins dispensés en fonction des besoins du patient, réalisés en collaboration avec des prestataires de soins généralistes et spécialistes. En collaboration avec le CHU, le CHR Liège s'est inscrit dans un projet pilote d'hospitalisation à domicile comprenant le groupe cible «Antibiothérapie par voie parentérale à domicile».

En ce qui concerne l'hygiène hospitalière, le CHR Liège dispose d'un plan stratégique général à long terme approuvé par le comité d'hygiène hospitalière ainsi que d'un plan d'action détaillé. Un système local de surveillance a été mis en place pour les MRSA, les septicémies, les bactéries à Gram-négatifs multi-résistants et les infections à Clostridium difficile toxigène. Le CHR réalise également plusieurs audits des processus pour l'hygiène des mains (hors campagne nationale), la voie centrale, la ventilation assistée et les sondes urinaires.

En 2015, l'hôpital a participé à la gestion du risque Ebola et était hôpital référent de la région pour les services mère-enfant.



Les infirmiers en hygiène hospitalière ont participé à l'élaboration de deux projets pilotes lancés par le SPF Santé publique (antibiothérapie à domicile, coordination préopératoire aspects hygiène hospitalière en complément des aspects nutritionnels et tabacologiques). En 2016, l'hôpital a participé aux plateformes régionale et fédérale d'hygiène hospitalière. Lors de la semaine qualité en 2016, 299 personnes ont été sensibilisées en participant à un atelier sur l'hygiène des mains.



**Hygiène hospitalière**

Indicateurs de qualité en hygiène hospitalière	2015	2016
Nombre effectif de médecins en hygiène hospitalière (ETP)	1	1
Nombre effectif d'infirmier(e)s hygiène hospitalière (ETP)	2,25	2,25
Nombre de référents dans l'hôpital	80	80
Nombre total de participants à ces formations en hygiène hospitalière	160	320

Rapport national lié aux indicateurs de qualité en hygiène hospitalière :

Rapport national (2015)	Organisation	Moyens	Actions
Score nationaux : moyenne	5,6/6	5,7/7	16,3/20
Score du CHR Liège	5/6	5/7	17/20

## Prendre en compte les besoins et attentes réels des patients

### 1. Satisfaction patient

Le CHR Liège réalise deux types d'enquête de satisfaction : des enquêtes par spécialité, réalisées en continu chaque année, et des enquêtes ponctuelles. Pour structurer sa démarche, l'hôpital a constitué une charte «Satisfaction Patients». Pour diffuser l'information à travers les services et améliorer la satisfaction des patients, l'hôpital dispose d'un groupe de travail satisfaction patient. Ce groupe se compose d'au moins un représentant de chaque pôle et se réunit 5 à 6 fois par an. L'hôpital travaille aussi en benchmark avec d'autres institutions afin de pouvoir comparer ses résultats et s'améliorer en visant au minimum 90 % de satisfaction patient dans tous ses services.

Satisfaction patients	2015	2016
Nombre de patients interrogés	4236	3527
<b>1. Relationnel infirmier</b>		
Accueil dans l'unité de soins	91%	90%
Infirmier sensible à mes besoins	92%	92%
Infirmier consacre assez de temps	91%	91%
<b>2. Soins</b>		
Appréciation organisation examen extra US	86%	86%
Appréciation prise en charge examen	88%	88%
Soulager rapidement mes douleurs	91%	91%
Tout est mis en œuvre pour bien soigner	91%	91%
Prise en charge des kinésithérapeutes	89%	90%
Prise en charge des diététiciens	81%	85%
Prise en charge autre prestataire de soins	84%	86%
Personnel infirmier réagit rapidement	90%	90%
Soins infirmiers de bonne qualité	93%	93%
<b>3. Information infirmière</b>		
Information déroulement journée	82%	83%

Information nature des soins et examens	85%	86%
Information retard si attente	73%	75%
Consignes visites claires	88%	87%
Horaires visites satisfaisants	88%	88%
<b>4. Communication médicale</b>		
Information aux proches selon souhaits patient	86%	85%
Information sortie hôpital	90%	90%
<b>5. Bien-être</b>		
Respect bien-être patient par visiteurs	86%	86%
Respect intimité et pudeur	91%	91%
Facile de se reposer	81%	80%
Sentiment de sécurité	89%	89%
Informations restées confidentielles	89%	88%
Les professionnels collaborent entre eux pour le bon suivi de ma prise en charge	89%	89%
J'ai bénéficié d'une prise en charge globale de mes problèmes de santé	89%	90%
Ma sortie de l'hôpital est bien organisée par le service	88%	89%
<b>6. Assistance et bienveillance</b>		
Personnel hospitalier courtois	92%	91%
Assistance religieuse, laïque, ... obtenue	69%	74%
<b>7. Globalement</b>		
Qualité du service de l'unité de soins	92,50%	92 %
Séjour dans l'hôpital	89%	89%
Confiance dans l'hôpital	89%	89%
Fidélité à l'hôpital	90%	90%

## 2. Comité de patients

Au CHR Liège, les patients ont la possibilité de donner leur avis sur le fonctionnement de l'hôpital, de proposer des actions et de sensibiliser les professionnels, notamment grâce au comité de patients créé en 2015. Ce comité est constitué de patients aux profils médicaux variés et suivis régulièrement au CHR Liège. Le comité est encadré par un membre du CHR qui garantit la communication entre l'hôpital et le comité. Deux des membres du comité sont des présidents d'association de patients qui peuvent solliciter leurs membres si l'avis d'un plus grand nombre de patients est nécessaire. Les membres du comité de patients se réunissent au moins 6 fois par an et sont sollicités pour participer à des colloques, des comités institutionnels et des groupes de travail de l'hôpital, notamment au groupe de travail 'satisfaction patient' et au WeLL. Le WeLL est le premier Living Lab de Wallonie dédié à l'e-santé. Cet organisme permet aux patients de prendre part à la réflexion de nouveaux projets afin de mieux prédire les changements et besoins en santé.

En 2016, l'initiative a été qualifiée d'innovante lors du congrès de l'asbl CIPIQ-S (Collaboration Internationale des Praticiens et Intervenants en Qualité dans le domaine de la Santé) de Genève.



**Comité de patients**

Par ailleurs, le comité donne son avis sur des outils (films, brochures) créés par le personnel hospitalier et destinés aux patients. Le comité a créé une check-list pour les patients, comprenant toutes les informations utiles avant une hospitalisation.

Michel Enckels, membre du comité de patients et président de «Mon cœur entre parenthèses» : «Les patients, mieux informés par la diffusion des connaissances et l'usage rationnel de l'outil informatique, se sont documentés davantage sur leurs problèmes et nombre d'entre eux se sont regroupés en associations de fait ou de droit. Le malade n'est plus seulement l'élève du système de santé : il devient un acteur de plus en plus attentif à sa personne et un meilleur gestionnaire de sa pathologie. C'est dans ce cadre «du mieux se gérer» que les membres du comité de patients souhaitent apporter activement leur pierre à l'édifice nouveau.»

## 3. Médiation interculturelle

Avec la volonté d'accueillir et de prendre en charge le patient dans le respect des différences, le service de médiation interculturelle est né à la Citadelle en 1998. Ce service aide à résoudre les problèmes liés aux différences linguistiques, socioculturelles et interethniques. Il comporte 6 médiateurs qui parlent l'albanais, le serbo-croate, l'arabe berbère, l'arabe maghrébin, l'arabe dialectal, l'arabe classique, le turc et la langue des signes.

Langues parlées par les médiateurs interculturels	2015		2016	
	Patients	Interventions	Patients	Interventions
Albanais	200	1531	191	1182
Serbo-croate	104	452	81	599
Roms parlant l'albanais ou le serbo-croate	37	-	36	-
Turque	897	3214	747	2793
Arabe classique / maghrébin	76	138	360	781
Arabe dialectal	117	370	195	489
Berbère	101	325	98	351
Bulgare	2	4	5	8
Anglais	1	3	7	9
Allemand	-	-	-	-
Macédonien	3	8	3	7
Monténégro	-	-	1	-
Slovène	-	-	1	-
Langage gestuel	9	27	9	29
Français (avec les assistants sociaux, les infirmiers)	18	-	-	6
<b>Total</b>	<b>1.565</b>	<b>6.072</b>	<b>1.734</b>	<b>6.254</b>

L'hôpital peut également compter sur d'autres outils pour assurer la médiation interculturelle. Le CHR Liège dispose d'une base de données des langues parlées par ses agents qui ont accepté d'être médiateurs volontaires de façon occasionnelle. De plus, la mise en place d'une vidéo traduction via internet permet la médiation interculturelle entre les professionnels de tous les sites du CHR ainsi qu'entre le service de médiation du CHR et des hôpitaux partenaires.

En ce qui concerne le respect des religions, l'hôpital dispose de personnes référentes en assistance morale ou religieuse pour toutes les religions reconnues officiellement par l'état belge. Il existe également un service laïc d'aide aux personnes. Une salle de recueillement est mise à disposition des patients et des visiteurs.

Interventions de la médiation interculturelle	2015	2016
Interventions directes	6.072	6.254
Interventions ligne d'urgence	328	272
Vidéo traduction	211	167
Total	6.611	6.693
Moyenne par jour (sur une base de 253 jours ouvrables en 2015 et 252 jours ouvrables en 2016)	26	26,5

### Rendre le patient acteur de sa santé

Depuis près de trente ans, l'hôpital promeut l'éducation du patient afin d'humaniser les soins procurés aux patients et leur permettre d'être plus autonomes face à leur maladie. L'éducation du patient passe par la mise en place de projets d'éducation du patient, la réalisation d'outils (films, brochures) à destination des patients, l'évaluation à long terme de l'impact de l'enseignement réalisé, la réalisation de formations adaptées aux besoins ...

L'hôpital dispose d'un Comité Institutionnel d'Education à la Santé (CIES) permettant une vision transversale des actions menées et une diffusion plus large au sein de l'hôpital. Le CIES se réunit deux fois par an et est composé du directeur médical, du directeur du pôle soins, du responsable de la pharmacie, de deux représentants du pôle soins, d'un médecin, d'une infirmière de terrain et d'un patient du comité de patients.

Nathalie Delbrassine, coordinatrice de l'éducation du patient : «Le CHR a développé la thématique de l'éducation du patient bien avant la loi sur l'éducation du patient de 2002. Cela fait partie de la culture de l'hôpital.»

### Améliorer la qualité de prise en charge des patients

Certains patients ressentent le besoin de rencontrer d'autres patients traversant ou ayant traversé les mêmes épreuves qu'eux. D'autres ont des demandes en termes de bien-être. Afin d'essayer de satisfaire ses patients, le CHR Liège a développé des initiatives et des collaborations avec des asbl et des associations de patients.

Des asbl se sont développées grâce à d'anciens patients voulant aider d'autres patients souffrant des mêmes pathologies qu'eux, telles que l'Association d'Information du Don d'Organes et Sensibilisation (AIDONS), Mon Cœur Entre Parenthèses, Vivre comme avant (aide apportée aux femmes qui viennent de subir une mastectomie), Association de Défense des Insuffisants Rénaux (ADIR), etc.

D'autres asbl permettent l'humanisation des soins de santé à l'hôpital comme Cita des ailes, Aide aux Enfants Cancéreux (AEC organise des voyages, aménage les locaux et apporte un soutien financier au service de l'enfant atteint de cancer ou du sida et de sa famille), Un chien pour un sourire, Mamys et Papys Câlines, Croix-Rouge, La Leçon Verte, etc.

Les professionnels de la santé jouent également un rôle important dans l'amélioration de la qualité de prise en charge des patients en mettant en place des services d'aide aux patients comme Aide au Deuil

Périnatal, Massage Bébé, Soins de bien-être, Groupe «Paroles aux coins d'une FIV», Groupe d'Information et d'Éducation du Patient (GIEP), Aide et Prévention Anténatale Liégeoise de l'Enfance Maltraîtée, Institut Léopold Mottet (via l'asbl Les amis de l'école à l'hôpital, l'école d'enseignement fondamental et secondaire est spécialisée dans l'accompagnement d'enfants malades ou convalescents. L'hôpital collabore aussi avec d'autres organismes tels que la Bipib (Association belge des patients porteurs de défibrillateurs implantables), la Fondation contre le Cancer, l'Association Maladies Foie Enfants (AMFE), etc.

Certaines organisations ont également leur siège social à la Citadelle :

- Aide et Prévention Anténatale Liégeoise de l'Enfance Maltraîtée (APALEM). Le CHR y est un membre partenaire avec la maison médicale, SOS enfant Montegnée et l'Université de Liège.
- Cita des ailes
- Mon Cœur Entre Parenthèses. Cette asbl est constituée de patients et médecins qui apportent un soutien aux patients et mettent en place des actions liées à l'insuffisance cardiaque.
- Animanephro. L'asbl est constituée de médecins et dépend du service d'urologie. Elle vise à améliorer le bien-être des patients dans ce service. L'asbl achète également du mobilier et participe aux formations du personnel.

La Citadelle dispose aussi d'une cellule de solidarité Nord-Sud nommée Soli-Cita.

Le CHR Liège a validé l'exercice des activités de ces organismes au sein de ses établissements. L'hôpital met à leur disposition des locaux. Il aide à porter leurs dossiers lorsqu'ils en font la demande, notamment via son service communication. Il détache ponctuellement du personnel hospitalier en soutien des activités organisées. Il offre également des avantages à tous les membres de ces organismes (ex. : tarif préférentiel au mess).

À l'avenir, l'hôpital veut créer une fondation afin de développer une structure d'accueil pour améliorer le bien-être du patient, regrouper toutes les associations, récolter des fonds et officialiser les projets humanitaires.

### Focus : asbl «La Leçon Verte»

La Leçon Verte a pour objectif de rapprocher les enfants et les adultes de la nature en les sensibilisant au respect de l'environnement. À la Citadelle, les personnes malvoyantes ont la possibilité de venir jardiner dans un endroit adapté à leur handicap. Par exemple, des cordes délimitent le terrain et les écritures sur les pots et les sachets de semences sont en braille. Le potager est également utilisé deux fois par semaine pour animer des ateliers avec des enfants hospitalisés au CHR.

### Focus : asbl «Cita des ailes»

L'asbl Cita des ailes veut permettre à l'enfant malade de continuer à s'épanouir et de garder ses acquis dans les services de pédiatrie de l'hôpital. Elle offre une aide sociale pour payer les factures, en tenant compte de l'avis d'une assistante sociale et sous certaines conditions. L'asbl organise, promeut et coordonne des activités de détente et de soutien intra et extrahospitalières. En 2015 et 2016, l'asbl a organisé différents week-ends ludiques et éducatifs pour les enfants (diabétiques) et deux voyages à Disneyland Paris. La Saint-Nicolas est organisée par le personnel soignant volontaire et des volontaires de Mamys et Papys Câlins. Les jeux offerts sont financés par l'hôpital et les friandises en partie par Cita des ailes. L'asbl est également sollicitée par d'autres asbl extérieures à l'hôpital qui offrent aux enfants des journées de détente (ex. : excursion sur le circuit de Francorchamps).



Asbl La Leçon Verte



Asbl La Leçon Verte

### Focus : asbl «Mamys et Papys Câlines»

Ce projet d'amélioration du bien-être de l'enfant hospitalisé ou suivi à la Citadelle existe depuis 1997 et s'est davantage structuré par la création de l'asbl Mamys et Papys Câlines en 2006.

Aujourd'hui, l'asbl comporte une septantaine de bénévoles actifs dans les 3 salles de pédiatrie, tous les jours de la semaine, et répartis sur 3 plages horaires. La plupart des bénévoles sont des personnes retraitées, d'où le nom de Mamys et Papys Câlines. En 2015 et 2016, les bénévoles ont diverti, occupé et rassuré les enfants hospitalisés. Ils collaborent avec le personnel de l'hôpital et les autres asbl actives au sein de la pédiatrie pour réaliser les diverses fêtes de l'année (galette des rois, Chandeleur, carnaval, Pâques, etc.). Les bénévoles sont régulièrement formés par les spécialistes de l'hôpital et participent aux activités extérieures organisées par les services de pédiatrie. L'asbl sensibilise également des sponsors (Rotary, Kiwanis, etc.) en vue d'améliorer le bien-être dans les services de pédiatrie. En 2015, l'asbl a permis d'installer une balnéothérapie pour des enfants malades, handicapés ou ayant subi des maltraitements physiques.

### Focus : asbl «Un Chien pour un Sourire»

Un chien pour un Sourire est une asbl née en 2002 au CHR Liège. L'objectif premier était d'améliorer la santé physique et mentale des enfants hospitalisés à la Citadelle grâce à la présence d'un chien. Le contact avec un chien permet à l'enfant de diminuer ses angoisses et son stress. Cela lui permet d'oublier pendant un instant qu'il se trouve dans un hôpital.

L'organisation gère aujourd'hui 4 types d'activités et dispose de 18 chiens. Tous les mardis et jeudis, l'asbl organise une séance passive pour les enfants souffrant de pathologies. Les séances se déroulent dans un local spécialement aménagé, sous la surveillance d'un maître-chien et d'un professionnel de la santé. L'enfant peut alors caresser, brosser et parler au chien. C'est la rencontre avec le chien qui est thérapeutique pour l'enfant.

L'asbl réalise aussi des séances de cani-cross dans le parc de la Citadelle. Il s'agit d'un sport basé sur la collaboration entre l'enfant et le chien, qui sont reliés par un harnais. Le chien va se mettre au rythme de l'enfant afin de parcourir le plus harmonieusement possible la distance attribuée. Lors de cette activité, l'enfant entre dans l'univers du chien et découvre son comportement et doit amener l'animal à suivre ses indications.

Les membres d'Un chien pour un Sourire se rendent également dans les écoles afin d'améliorer les relations entre les humains et les chiens par deux types d'informations : la prévention contre les morsures de chiens et «La vie quotidienne avec mon chien», qui donne des informations sur le comportement, les besoins physiques et sociaux, les soins à prodiguer à un chien, etc.

Les chiens vont également rendre visite à des personnes plus âgées vivant dans des maisons de repos. Ces personnes sont souvent très heureuses de la venue des chiens car ceux-ci leur apportent de l'affection et de la joie.

Enfin, l'association participe aussi à des séances d'éducation et des marches organisées par l'éducateur du moment.



Asbl Un Chien pour un Sourire

## 2. POLITIQUE VIS-À-VIS DE NOS AGENTS

### Reconnaissance d'une culture d'entreprise

Le CHR Liège accorde depuis longtemps une importance au bien-être de ses travailleurs. Les employés disposent de divers avantages sociaux tels qu'un tarif préférentiel au mess de l'hôpital, une allocation de fin d'année, une prime d'attractivité, une assurance groupe de 6,9 % à charge de l'employeur, l'accès à un parking gratuit sur le lieu de travail. Pour les enfants du personnel, l'hôpital met à disposition une crèche «La Mirabelle» pouvant accueillir jusqu'à 24 enfants, organise deux stages de vacances d'été pour les enfants de 6 à 12 ans et fête la Saint-Nicolas des enfants du personnel au cinéma.

En outre, l'hôpital offre à ses agents des réductions pour divers magasins et événements. En cas d'hospitalisation au CHR d'un agent, le CHR prend en charge le supplément pour chambre à un ou deux lits et la non-perception de suppléments d'honoraires si l'agent est hospitalisé en chambre à un lit. L'agent bénéficie de la suppression du ticket modérateur sur les honoraires de consultation et les honoraires de laboratoire. Les avantages en cas d'hospitalisation et de consultation sont étendus aux conjoints, compagnons, ascendants et descendants directs à condition qu'ils vivent sous le même toit que l'agent depuis un an au moins.

Le CHR Liège dispose également d'un service social du service du personnel qui, après étude du dossier, peut décider d'accorder soit un prêt social au travailleur avec un maximum de 1.289 euros par an, soit une avance sur rémunération. Par ailleurs, il existe à l'hôpital un fonds social, alimenté par le CHR et le Conseil médical, qui intervient sous certaines conditions dans le remboursement de factures d'hospitalisation de ses travailleurs. Pour le Conseil médical, deux médecins siègent à la Commission du Fonds et examinent les demandes des agents.



	2015	2016
Nombre annuel d'aides financières remboursables (prêts sociaux)	25	31
Nombre annuel d'aides financières non remboursables (fonds social)	4	4
Nombre de sollicitations annuelles (oral, par écrit, par téléphone) qui passent par la Cellule d'Information	652	696

En 2015, un projet axé sur le bien-être des travailleurs a également été lancé et les premières actions ont vu le jour en 2016 dont des cours de sophrologie, de yoga, de danse, un tournoi de baby-foot «Le CHR fait son Euro», la création d'une aire de détente et un partenariat avec l'asbl Pro Velo pour sensibiliser les travailleurs à l'adaptabilité du vélo sur le site de la Citadelle en mettant à disposition gratuitement 8 vélos sur les temps de midi de juin à septembre. Dans cette optique, des efforts de communication et de formation envers nos agents ont également été réalisés comme le Happy hour, le Move n'News, l'amélioration de la revue StéthoScoop et la visite des directeurs dans différents services de l'hôpital. Une fois par an, l'hôpital réalise aussi la fête du personnel, appelée «Afterwork».

	2016
Sophrologie (1x/semaine)	15 personnes/séance
Danse (1x/semaine)	20 personnes/séance
Provélo	Minimum 4 vélos utilisés/jour

L'hôpital dispose également de bonnes pratiques en matière de dialogue social. Une réunion de concertation sociale a lieu chaque mois. Celle-ci réunit les présidents des trois syndicats présents au CHR Liège ainsi que les directeurs concernés. Par ailleurs, la Citadelle met à disposition de chaque syndicat un local avec tout le matériel bureautique dont ils ont besoin ainsi qu'une vitrine dans laquelle ils peuvent afficher leurs informations.

## Gestion de la diversité

La diversité fait partie des valeurs fondamentales de l'institution par le respect mutuel et l'ouverture sur son environnement.

Christiane Tomat, référente en diversité : «On est le seul hôpital à avoir cette veille diversité. C'est fondamental pour nous car nous sommes un hôpital public qui est ouvert à tous et l'un des plus grands employeurs de la province de Liège. L'hôpital est donc le reflet de la diversité de par ses agents et ses patients.»

Dans cette optique, le CHR Liège a développé, depuis 1997, plusieurs projets dont notamment :

- En 2009, la création de «Citadelle au pluriel» par du personnel volontaire de l'hôpital. Le groupe sensibilise au respect de la diversité par des affiches, des conférences (I. Levy, P. Banon, S. Adam), la diffusion de films en lien avec l'actualité, Human (2015) et Demain (2016). Le CHR participe régulièrement aux différentes campagnes contre la violence, contre la discrimination LGBT (lesbienne, gay, bisexuel et trans), la TAH (Travail Autonomie pour Personnes Handicapées) et, une fois par an, organise la fête des liens, la fête des enfants du personnel et la journée «Oui à la diversité».
- En 2012, la création de DiverSanté afin de faire comprendre la plus-value de la diversité et de l'interculturalité dans les relations interpersonnelles et professionnelles. En 2015, DiverSanté a réalisé un colloque sur la diversité dans le monde et une semaine de sensibilisation sur les Roms. Par ailleurs, il a poursuivi le projet Equity Hospital, en collaboration avec le SPF, dont le but est de réaliser un inventaire des actions prises en faveur des minorités afin d'améliorer ces actions et d'élargir le champ des possibilités.
- Entre 2014 et 2015, tous les cadres ont suivi une formation obligatoire à la gestion de la diversité. De plus, une formation optionnelle est disponible dans le catalogue des formations de l'hôpital. En 2016, l'e-learning sur la diversité fut lancé, ce qui a permis à l'hôpital de recevoir le prix «S'adapter à la diversité des publics» des Rencontres Internationales de la Diversité pour sa démarche de formation réfléchie et pérenne en matière de non-discrimination et de promotion de la diversité.
- Par ailleurs, la cellule diversité réalise de la sensibilisation également à l'extérieur de l'hôpital en se rendant dans des écoles et en participant à des colloques.



Depuis longtemps, le CHR Liège est montré en exemple de la gestion de la diversité par des nominations, la remise de prix et des demandes de présentation du projet «Citadelle au pluriel».



**Mur de ballons pour sensibiliser au respect**

Un autre défi de la gestion de la diversité au CHR Liège est le maintien à l'emploi des agents déjà en place à l'hôpital. Dans ce but, le CHR s'est centré sur deux thématiques.

Premièrement, la gestion du handicap par la création de la cellule H, en 2012, qui permet d'adapter le travail d'un agent qui doit faire face à la survenance d'un handicap dans le décours de sa carrière. En 2016, la cellule H a reçu le deuxième prix du Conseil Supérieur pour la Prévention et la Protection au Travail, qui récompense des initiatives remarquables et novatrices pour le bien-être des travailleurs. La Cellule H a également initié le projet du télétravail au CHR.

Par ailleurs, l'hôpital est au-dessus du quota obligatoire (2,5 %) d'engagement de personnes présentant un handicap puisque l'hôpital en emploie 28,85 ETP en 2015. L'hôpital réalise de la sous-traitance au bénéfice de personnes porteuses d'un handicap. L'entreprise de travail adapté le Village N°1 Reine Fabiola assure la numérisation des archives de l'hôpital. Des membres de La Lumière réalisent la mise sous pli de courrier et l'entretien des bacs de fleurs, du potager et du parc avec étang.

Deuxièmement, le projet de mobilité interne favorise les mutations internes (les mutations à l'intérieur d'un pôle), les mutations inter-pôles, les recrutements internes, les augmentations de temps de travail et les promotions des agents déjà en place. Il y a quatre filières au CHR Liège : administrative, soins, technique et ouvrière. La plupart des mutations inter-pôles se réalisent à la demande des supérieurs hiérarchiques de l'agent, du SPMT, de l'agent lui-même ou dans le cadre du plan stratégique. En 2016, 12 personnes ont pu bénéficier de cette forme de mobilité interne liée au plan stratégique.

Notre diversité en quelques chiffres :

Diversité de nationalité	
Nombre de nationalités	37

189 métiers différents sont présents au CHR (assistant en logistique, podologue, expert-comptable, menuisier, dessinateur technique en bâtiment, etc.) répartis en 6 fonctions :

Diversité de fonctions (en ETP)	2015	2016
Médecins	66,75	75,30
Soignants	1.382,29	1.380,65
Paramédicaux	298,09	296,57
Administratifs	431,90	447,30
Salariés	490,48	476,69
Autres	36,60	35,49

Diversité de niveau d'études et de sexe (en ETP)	2015	2016
<b>Homme</b>	<b>684,76</b>	<b>704,42</b>
Enseignement primaire	53,64	52,64
Enseignement secondaire	306,42	310,12
Enseignement supérieur non universitaire	247,65	261,98
Enseignement universitaire	77,05	79,68
<b>Femmes</b>	<b>2.279,79</b>	<b>2.298,55</b>
Enseignement primaire	106,29	104,23
Enseignement secondaire	828,99	824,69
Enseignement supérieur non universitaire	1.187,86	1.199,49
Enseignement universitaire	156,65	170,14

Taux de qualification	2015	2016
Pourcentage de qualification	79,52%	79,91%

Diversité d'âge	2015	2016
< ou = à 30 ans	638	597
[ 30 ans - 40 ans [	985	954
[ 40 ans - 50 ans [	894	880
> ou = à 50 ans	1.058	988
Total	3.575	3.419

Taux de qualification	2015	2016
Taux de turnover du personnel	4,87%	4,20%

## Former l'ensemble du personnel

L'hôpital dispose de trois types de formations : les formations en lien avec le plan stratégique, les formations spécifiques à chaque métier et les formations obligatoires, liées à la législation.

Avec l'évolution des professions et des technologies, l'introduction de l'informatique dans tous les métiers, les besoins en formation évoluent. De plus, la politique de mobilité interne mise en place dans l'hôpital incite à la réalisation de formations permettant aux agents de pouvoir changer de fonction. À partir de 2014, afin d'améliorer l'employabilité et le bien-être du personnel, le service de formation de l'hôpital a donc développé des grands programmes de formation pour les publics qui étaient très peu formés auparavant. Depuis 2015, d'autres modalités de formation sont proposées dont de l'e-learning, manger-manager, une thématique par mois, etc. Exemples de thématiques abordées : Des outils pour se développer personnellement, comment prendre soin de soi ?, bien manger et bien bouger, la convivialité au CHR, l'écologie, le carnet de voyage, l'ergonomie de mon poste, l'environnement de travail ...

Formations	2015	2016
Nombre d'heures moyen de formation par ETP	16,48 heures/ETP	13,97 h
Nombre d'heures moyen de formation par personne physique ayant été formée	17,3 heures/personne physique	10,7 h
Nombre de jours moyen de formation par ETP	2,27 jours/ETP	2,11 j
Nombre de jours moyen de formation par personne physique ayant été formée	2,3 jours/personne physique	1,4 j
Taux global de personnes effectivement formées	71%	65%
Taux global de formation des catégories fortement qualifiées (bachelier et au-delà)	> 70%	>75%
Taux global de formation des personnes les moins qualifiées (ouvriers, aides hospitaliers, assistants en logistique, assistants administratifs, employés administratifs, ...)	Avant 2014 : 20-30%  2015 : > 80%	60%
Taux global de formation des personnes les moins formées	aides hospitaliers, auxiliaires de stérilisation et ouvriers non qualifiés < 50%	aides hospitaliers = 25% soignants non qualifiés et ouvriers non qualifiés = 43% auxiliaires de stérilisation = 82% (programme de formation bisannuel)



## La sécurité et le maintien en bonne santé des travailleurs sur leur lieu de travail

Les travailleurs du CHR Liège sont exposés fréquemment à des risques liés à leur activité professionnelle.

### 1. Surcharge physique

Exercer une activité professionnelle dans un hôpital engendre plusieurs types de risques comme des dorsalgies, des coupures et des piqûres d'aiguille pour le personnel soignant et d'entretien. Le personnel travaillant dans les bureaux est quant à lui soumis au risque de travail sur écran s'il travaille plus de la moitié de son temps de travail sur l'ordinateur. Le Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail (SIPP) organise en moyenne 80 visites de lieu de travail par an et porte toujours attention à l'ergonomie. Le mobilier de travail est adapté aux besoins spécifiques des agents et des patients. Lors de visites à domicile pour les travailleurs effectuant du télétravail, le SIPP donne un avis et des recommandations d'amélioration du lieu de travail.

Pour réduire les risques de dorsalgies, l'hôpital a motorisé de nombreuses tâches telles que la traction des lits, des chariots repas, des transpalettes et de certaines étagères. L'école du dos aide de façon thérapeutique les travailleurs à soulager leurs douleurs et forme le personnel à la manutention manuelle des charges et des patients.

Les risques de coupures et piqûres d'aiguille sont réduits par l'utilisation de containers scellés soumis à des recommandations du SIPP afin d'en faire bon usage.

En cas d'accident de travail, le conseiller en prévention va prendre toutes les mesures pour que cela ne se reproduise plus. Cela peut passer par des révisions de consignes, des nouvelles mesures d'équipement, un rappel de procédures avec un formateur, la réparation des structures, etc.

Michel Jobé, conseiller en prévention: «Nous avons une politique de déclaration très forte : «Déclarez, on ne sait jamais !» afin qu'on ouvre le dossier et qu'il n'y ait pas de problème de procédure du point de vue de l'assureur qui considérerait que la déclaration n'a pas été faite en temps et en heure. Ce qui fait qu'on a un taux de fréquence très élevé par rapport au taux de gravité qui, heureusement, est faible.»

Nombre d'accidents reconnus et indemnisés par Ethias	2015	2016
Nombre de décès liés à un accident du travail	0	0
Nombre d'accidents avec incapacité permanente	17	13
Nombre d'accidents avec incapacité temporaire	64	52
Nombre de journées perdues permanentes	1.023	659
Nombre de journées perdues temporaires	1.080	1.413
Nombre d'accidents sur le chemin du travail	22	36

Quelles sont les règles appliquées pour enregistrer et publier les statistiques sur les accidents survenus au sein du CHR Liège? L'hôpital réalise des déclarations aux assurances provenant d'une procédure nationale avec un formulaire de déclaration adéquat contenant trois volets : l'identité de la victime, la déclaration et un médecin qui peut suivre la déclaration en posant des questions à la victime.

## 2. Surcharge psychologique

Depuis 2014, le conseiller en prévention doit coordonner les actions de prévention de la charge psycho-sociales. Par exemple, si un travailleur est à risque de burnout, plusieurs démarches vont être activées :

1. Le travailleur peut rencontrer le conseiller en prévention qui essaiera de trouver une solution avec la hiérarchie
2. Il peut également aller voir les personnes de confiance de l'hôpital : une psychologue, une assistante sociale, un technicien de laboratoire et un ouvrier. Les personnes de confiance vont permettre de faire remonter l'information auprès de la hiérarchie et d'essayer de trouver des solutions afin de diminuer les tensions liées au travail. Les personnes de confiance collaborent en étroite collaboration avec le SPMT-ARISTA qui les aide à trouver des solutions aux problématiques soulevées et réalise une fois par an une journée de formation spécifique pour les personnes de confiance. Les médecins du travail du SPMT-ARISTA proposent également des consultations pour les agents sur leur lieu de travail plusieurs jours par semaine. Une fois par an, une réunion est organisée entre les médecins de la médecine du travail, les personnes de confiance, la direction des ressources humaines et la direction générale afin de discuter des situations plus complexes et permettre la diffusion plus large des pratiques mises en place.
3. Si cela ne fonctionne pas, l'agent peut faire appel à des conseillers psychosociaux qui vont mettre en place leurs propres approches.
4. Si finalement, le travailleur n'est pas satisfait des dispositions mises en place précédemment, il peut toujours porter plainte au Tribunal du travail.

Dans le cas d'une maladie professionnelle, les déclarations sont faites à l'Agence fédérale des risques professionnels (Fedris) via la médecine du travail.

CPPT au CHR Liège : Le Comité intermédiaire de concertation compétent en matière de prévention et de protection au travail à la Citadelle est un comité d'avis et de négociation autour du bien-être au travail. C'est un comité paritaire entre syndicats et direction et non paritaire entre médecins de travail et conseiller en prévention. 100 % des travailleurs sont représentés par ce comité.



### 3. POLITIQUE VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT

#### Maximisation de l'utilisation du matériel et aide aux populations démunies

Le comité du matériel et du mobilier hospitalier du CHR, créé en 2013, favorise l'économie du partage entre les différents services de l'hôpital en ayant une vue d'ensemble du matériel disponible. Cela permet à l'hôpital d'utiliser davantage certains outils peu utilisés et encombrants.

Le CHR Liège a également mis en place une procédure de déclassement du matériel et du mobilier hospitalier ancien afin de s'assurer que celui-ci est bien devenu obsolète et ne peut plus être utilisé par le CHR. En novembre 2016, l'hôpital a réalisé sa première vente aux enchères de matériel déclassé. Les recettes de cette vente seront versées à la future Fondation du CHR Liège, consacrée au bien-être du patient et de ses proches.

L'hôpital cède également une partie de son matériel obsolète à Soli Cita, la cellule de solidarité Nord-Sud du CHR Liège. Composée exclusivement de bénévoles, Soli Cita offre une seconde vie au matériel (vêtements, chaussures, lunettes, mobilier, fournitures et matériel médical, ...) qui n'est plus utilisé, par l'hôpital ou par des médecins partant à la retraite, en les donnant à Hôpital Sans Frontière (HSF) qui se charge de la redistribution à des médecins dans le besoin à travers le monde. En 2015, Soli-Cita a fêté ses 10 ans d'existence et le 3 décembre 2016, la cellule chargeait le 100<sup>ème</sup> camion pour Hôpital Sans Frontière. Soli Cita promeut aussi la formation des médecins sur le terrain afin de s'assurer que ceux-ci sachent utiliser le matériel qu'ils reçoivent, via la cellule «Transfert des Compétences en Santé».

Soli-Cita	2015	2016
Nombre de réunions de tri	4	5
Nombre de camions chargés pour HSF	6	15
Nombre de colis de fournitures de soins réalisés	509	662

Sur le plan humanitaire, l'hôpital participe, avec le CHU, Solidaris, la Fédération des maisons médicales et l'asbl Elpida, à la mise en place d'une plateforme médicale liégeoise d'aide à la Grèce. Celle-ci a notamment soutenu le projet ARGO 1 initié par la Fondation CHU Saint-Pierre, permettant la livraison d'une ambulance aménagée sur l'île d'Eubée.

Le CHR a également apporté son soutien à la Gambie en 2016, via son service de néphrologie qui a amené sur place son expérience en matière de dialyse péritonéale.

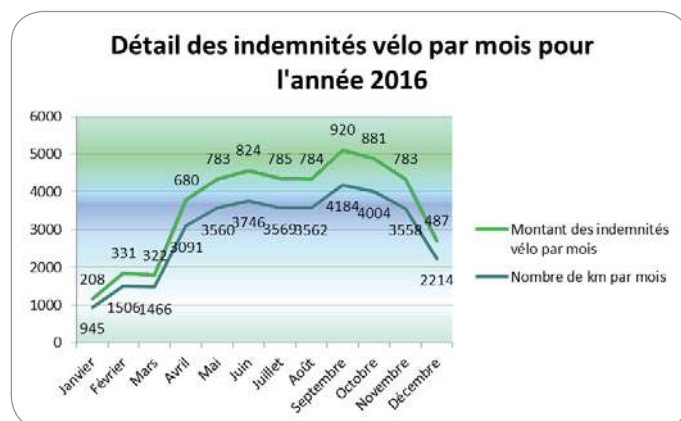
Enfin, l'hôpital a réalisé deux événements pour Viva For Life au profit d'enfants démunis. En 2015, l'hôpital a organisé un match de football opposant «Les héros du gazon» aux membres du personnel. Le match a réuni 3.500 spectateurs et permis de récolter 25.000 euros. En 2016, le hockey sur glace fut mis à l'honneur par l'organisation d'un match entre l'équipe «People» composée de membres des Bulldogs, du Funny Ice et du RCAE et une équipe du personnel du CHR, permettant la collecte de 5.000 euros.



## Accessibilité au site du CHR

Le CHR Liège est un service à la population, il se doit d'être facilement accessible à tout le monde. Dans ce but, l'hôpital a fait de la mobilité une de ses priorités en l'inscrivant comme l'un de ses 7 axes stratégiques pour 2014-2019.

Sur une enquête réalisée en 2016 sur 1.000 travailleurs du CHR, 86 % viennent au travail en voiture sur le site de la Citadelle. L'hôpital veut inciter ses agents à utiliser des solutions alternatives à la voiture pour venir travailler.



Les abonnements de transport en commun sont remboursés intégralement aux agents depuis plusieurs années. En 2015, la semaine de la mobilité a sensibilisé les agents à la mobilité douce par le test de vélos électriques, la réparation des vélos des travailleurs, la réalisation de 3 conférences sur «les bons tuyaux pour arriver au CHR», etc. Depuis 2016, les agents venant à vélo au travail reçoivent une indemnité kilométrique de 22 cents par km et des installations ont été aménagées (enclos pour vélos, accès aux vestiaires et aux douches).

Indemnités vélo	2016
Nombre d'agents ayant utilisé leur vélo	28
Total parcouru par tous les utilisateurs	35.404,8 km
Montant total des indemnités vélos	7.789,02 €

La mobilité des patients est aussi importante. Aujourd'hui, en moyenne, 3.400 patients passent chaque jour par le CHR dont 80 % pour une consultation et 20% pour une hospitalisation. La plupart des patients arrivent et repartent le même jour, engendrant divers déplacements. Certains viennent en transport en commun, 1.500 personnes par jour en moyenne. Pour améliorer la mobilité, l'hôpital travaille en étroite collaboration avec le TEC afin de développer les lignes de bus pour venir au CHR et en repartir.

Par ailleurs, la Citadelle a mis en place, depuis 2012, un service de navette gratuite, le Citabus. Cette navette permet au personnel, aux patients et visiteurs de stationner sur le site du Kinépolis à Rocourt et d'être conduits sur le site de la Citadelle. En 2015 et 2016, l'hôpital a développé l'utilisation du Citabus en déplaçant l'arrêt de l'arrière à l'avant du parking du Kinépolis, par exemple.

L'hôpital a aussi lancé la réalisation d'un Masterplan en 2016, avec l'aide d'un bureau d'études, afin d'obtenir un diagnostic actualisé de la mobilité dans son quartier et de trouver des solutions plus adaptées à ses besoins. Outre ce diagnostic «mobilité», une analyse sur l'impact socio-économique du quartier a été menée. Un hôpital de la taille du CHR constitue un équipement important desservant une zone géographique étendue. Au niveau local, au-delà de la création d'emplois directs et indirects, le CHR contribue à l'animation et à la vie locale du quartier où il est implanté. Il génère quotidiennement de l'activité et des flux qui induisent à leur tour des retombées des incidences pour le quartier de Sainte-Walburge. Après avoir estimé les retombées selon les différentes sources, les retombées commerciales sont estimées, en base annuelle, à 3,2 millions d'euros pour les commerces du quartier Sainte-Walburge.

Enfin, soucieux de prendre en compte l'accès de l'hôpital aux personnes à mobilité réduite, tant en interne qu'en ce qui concerne l'environnement immédiat, le CHR Liège a réalisé une adaptation des zones de stationnement PMR permettant, via des places de stationnement PMR au parking -2, un accès direct, protégé et aisé (33 emplacements).

## Minimisation de l'impact environnemental

Afin d'avoir une gestion plus durable de ses consommations et de minimiser l'impact de son activité sur son environnement, le CHR Liège a mis en place plusieurs actions à différents niveaux.

### 1. Énergie

Il y a six ans, un audit énergétique a été réalisé et a permis d'établir une liste d'actions à mener pour diminuer la consommation énergétique du CHR Liège. Suite à cela, entre 2010 et 2011, l'hôpital s'est doté d'une centrale de cogénération au gaz naturel qui alimente l'hôpital en électricité et en chaleur. Cette centrale permet également de diminuer les émissions de CO<sup>2</sup> de l'hôpital. Aujourd'hui, le CHR autoproduit 40% de l'électricité qu'il utilise. L'hôpital se sert également de gaz. Le mazout est également utilisé, mais en moindre mesure, surtout pour les groupes électrogènes de secours.

D'autres actions ont également été mises en place. Au niveau de la ventilation, le CHR Liège récupère la chaleur sur l'air extrait. L'hôpital a également entamé des opérations de rééquilibrage de ses réseaux de distribution de chaleur et d'eau afin de garantir une diminution des pertes possibles sur le réseau.

Consommation énergétique	2015	2016
Cogénération (production d'électricité)	8.055.849 kWh	8.068.743 kWh
Electricité (achat d'électricité)	12.135.534 kWh	12.360.028 kWh
Gaz	43.115.118 kWh PCS	44.365.692 kWh PCS

Le gaz est compté et facturé en kWh PCS où PCS signifie Pouvoir Calorifique Supérieur. En brûlant 1 m<sup>3</sup> de gaz, on récupère de l'énergie sous forme de chaleur : il s'agit du Pouvoir Calorifique Inférieur (PCI). Si, au lieu de laisser les fumées s'échapper vers l'atmosphère, on les refroidit jusqu'à ce que la vapeur d'eau qu'elles contiennent condense (ce qui est le cas des nouvelles chaudières acquises par l'hôpital, dites «à condensation»), on récupère une quantité d'énergie supplémentaire. La somme de ces deux types d'énergie s'appelle le PCS ( $PCS = 1,11 \times PCI$ ).

### 2. Eau

L'eau de ville est la seule source d'approvisionnement en eau et est traitée en fonction des besoins spécifiques de l'hôpital. En cas de coupure d'eau, l'hôpital dispose de deux citernes d'eau enterrées. Les cuisines disposent de dégraisseurs afin d'éliminer les graisses des eaux usées. Le service d'entretien ménager a révisé ses techniques de nettoyage et se limite à l'utilisation de trois produits 100 % écologiques. L'hôpital met à disposition diverses fontaines à eau, raccordées à l'eau de ville. Cela permet à l'hôpital d'éviter la pollution engendrée habituellement par les camions qui transportent les touries d'eau. Enfin, dans une optique de développement durable, l'hôpital met à disposition de ses travailleurs des boissons dans des bouteilles en verre, qui sont ensuite recyclées par le fournisseur.

	2015	2016
Volume total d'eau prélevée sur le réseau	131.324 m <sup>3</sup>	136.392 m <sup>3</sup>

### 3. Air

L'hôpital dispose de groupes de ventilations dans l'ensemble de ses bâtiments. Pour certaines zones un peu plus critiques comme les salles blanches, l'hôpital dispose de systèmes de filtration afin de bloquer la pollution venant de l'extérieur et diminuer la concentration des polluants par un renouvellement de l'air suffisant. Un audit par an est au minimum réalisé pour les espaces contrôlés.

### 4. Déchets

L'hôpital produit deux types de déchets : B1 et B2. Les déchets de type B1 sont des déchets hospitaliers non infectieux (restes de repas, poubelles de bureaux, etc.) et sont mis en décharge. Les déchets de type B2 sont des déchets infectieux (seringues, gants, etc.). Ils sont acheminés par Suez vers la commune de Thumaide pour être incinérés selon les critères définis par la législation afin d'éviter toute contamination.

Certains déchets de l'activité de l'hôpital sont récupérés. C'est le cas de la ferraille. Les papiers et les cartons passent par une presse avant d'être donnés à un sous-traitant afin d'être recyclés. Les radiographies, les cartouches d'encre, les flacons et bidons Kien ainsi que les piles sont recyclés. Depuis 2016, du matériel ménager est envoyé chez Sofie. Sofie est une entreprise qui engage et forme des demandeurs d'emploi en difficulté afin de réparer et vendre des électroménagers sur le marché de seconde main.

En 2016, une étude a été menée afin d'améliorer la gestion des déchets à l'hôpital. Plusieurs locaux à déchets ont été aménagés et/ou agrandis. Les poubelles y sont enlevées 3 fois par jour afin d'éviter tout débordement. Par ailleurs, le CHR Liège collabore avec d'autres hôpitaux liégeois afin de trouver des solutions pour la gestion des déchets B2.

Collecte des déchets	Nombre de passages		Tonnes	
	2015	2016	2015	2016
B1 presse mobile	151	188	923.960	942.540
B2 fûts 60 l	29	38	89.503	106.298
B2 Din 770 l	61	78	48.900	59.259
Carton	41	49		
B1 presse mobile 20 m <sup>3</sup> cuisine		28		166,3
Chaufferie benne ouverte 8 m <sup>3</sup>		80		132,3
Din 1100 l (entrée parking)		105		

Dans une démarche de diminution de la consommation de papier, l'hôpital numérise les dossiers de ses patients.

Consommation énergétique	2015 : (données indisponibles)	2016
Nombre de feuilles archivées numérisées (fil du passé)		668.430
Nombre de numérisations (fil de l'eau)		885.711
Nombre de dossiers copiés		683

## 5. Construction / Rénovation

Depuis 2010, le CHR Liège prend davantage en compte des considérations de développement durable dans ses projets d'aménagement, notamment au niveau de l'isolation des toitures et tuyauteries. L'hôpital utilise des matériaux naturels (ex. : le linoleum) et recyclables (ex. : le PVC). Des châssis plus performants sont mis en place sur les fenêtres à double vitrage. L'hôpital choisit les peintures les moins nocives possibles, ce qui est bénéfique pour les patients et les agents. La plupart des luminaires sont remplacés par des LED.

## 6. Gouvernance

Créé en 1989, le CHR Liège est une intercommunale composée de 16 communes et 11 autres associés. L'intercommunale a été officiellement reconduite le 17/06/2016 pour une période de trente ans.

L'intercommunale est composée de 5 organes statutaires que sont l'Assemblée générale (AG), le Conseil d'Administration (CA), le Bureau permanent A et le Bureau permanent B (BP) et un comité de rémunération. Ces organes sont entourés de différents comités d'avis. Le Directeur général assure la gestion journalière et assiste aux séances de tous les organes de gestion avec voix consultative.

L'Assemblée générale se réunit au minimum 2 fois par an et est composée des associés du CHR. L'AG est ouverte à tout citoyen qui souhaite venir entendre ce qui s'y dit. L'AG désigne les membres du CA.

Le Conseil d'Administration se réunit au minimum 4 fois par an et se compose de divers intervenants. Tout d'abord, les associés du CHR, c'est-à-dire 30 administrateurs qui ont un pouvoir de décision. Il y a également 4 invités permanents dont le Directeur général, le Directeur médical, le Doyen de la faculté de médecine de l'ULg, qui ont un pouvoir consultatif, et la secrétaire du CA. Les réunions du CA sont ouvertes à 6 observateurs dont 3 représentants du corps médical et 3 représentants des travailleurs. Le CA délègue une partie de ses pouvoirs au BP.



**M-C Lambert,**  
Présidente du CA

Rosa Trotta, secrétaire des organes statutaires et des comités de négociation et concertation syndicales : «Avoir des observateurs au sein du Conseil d'Administration est une pratique de bonne gouvernance. La demande est venue des organisations syndicales et la délégation de l'autorité a accepté la démarche qui va dans le sens de plus de transparence.»

Le Bureau permanent B, ayant reçu délégation de pouvoirs du CA, se réunit tous les quinze jours et est constitué de 12 administrateurs et de 3 invités permanents (le directeur général, le directeur médical et la secrétaire du CA). Le BP peut être considéré comme l'organe exécutif de l'hôpital.

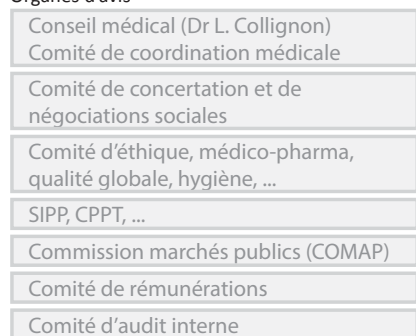
Les membres du Bureau permanent et les observateurs du CA doivent signer une charte comprenant des règles de déontologie et d'éthique et des règles de bonne gouvernance pour les administrateurs.

La gestion journalière de l'hôpital est assurée par le Directeur général, aidé de 6 coordinateurs de pôle : Médical et Pharmacie; Soins; Achats, Finance et Système d'information; RH, Trajet patient et Communication; Infrastructure et Logistique; Cellule stratégique, Qualité et Suivi des Projets stratégiques.



**VOTRE SANTÉ, NOTRE MÉTIER**

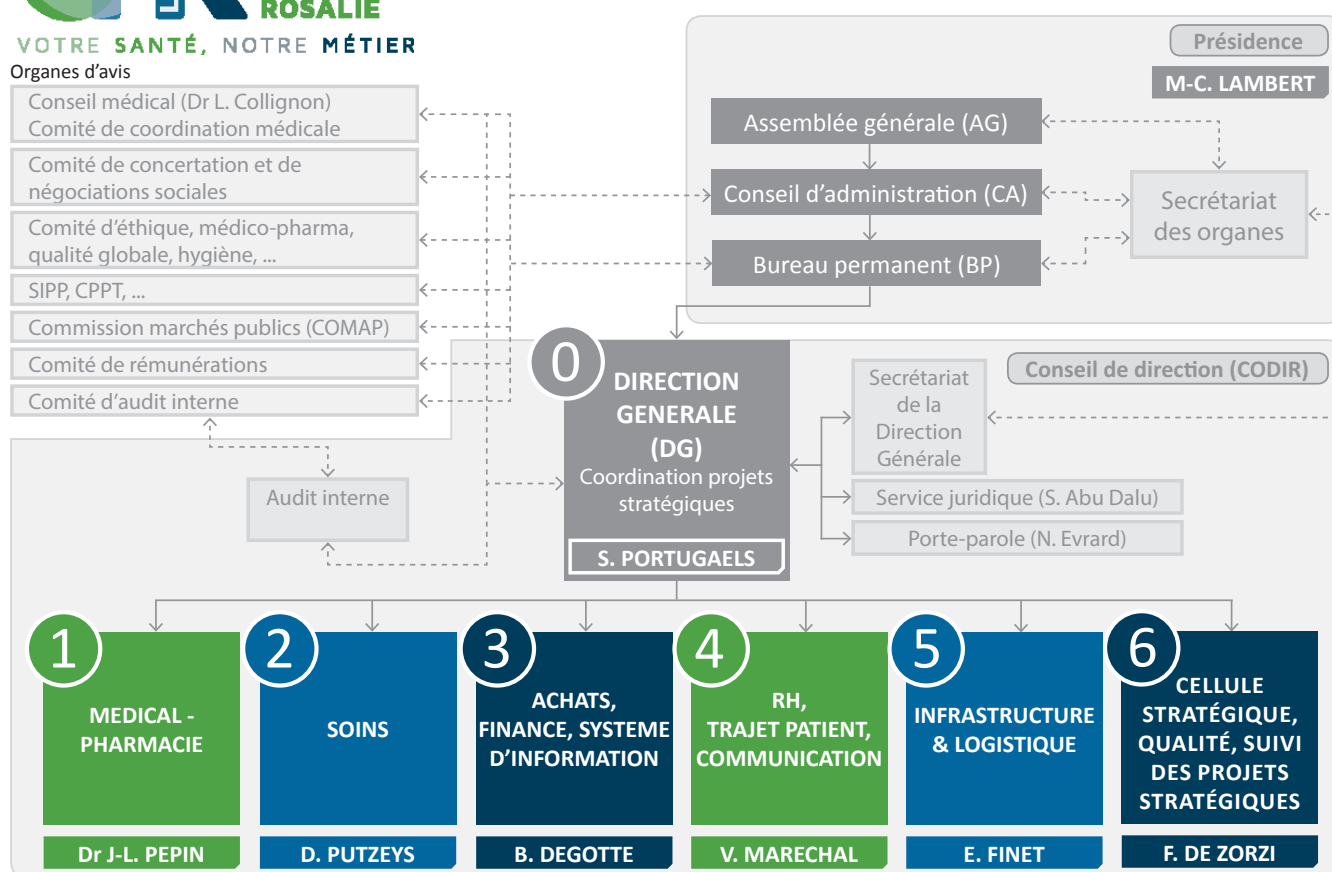
Organes d'avis



Audit interne

## ORGANIGRAMME

Officiel  
01/01/2017



Par ailleurs, l'hôpital est actif au sein d'autres structures externes: ISO SL, Les Habitations Protégées Liégeoises, Santhea, Relais social du Pays de Liège, Club André Baillon, Fondation TADAM, LIPROLO, CIRF, Plate-forme des Soins Palliatifs en Province de Liège, APALEM.



 **Site de la CITADELLE**

boulevard du 12ème de Ligne 1  
4000 Liège  
Tél. : 04 321 61 11  
Fax : 04 226 47 47



 **Site du CHÂTEAU ROUGE**

rue du Grand Puits 47  
4040 Herstal  
Tél. : 04 321 59 04  
Fax : 04 264 39 72



 **Site de SAINTE-ROSALIE**

rue des Wallons 72  
4000 Liège  
Tél. : 04 321 72 11  
Fax : 04 253 10 46



Pour contacter le CHR Liège,  
composez le **04/321**.  
avant chaque extension.  
La suite du numéro  
reste identique.



**04/321 : LE PREFIXE**

**DES NUMEROS DU CHR LIEGE CHANGE !**

**WWW.CHRCITADELLE.BE**